

Министерство образования и науки Российской ФедерацииФедеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего профессионального образования**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмента
Кафедра менеджмента**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

Тема работы	
Применение концепции «бирюзовых компаний» при реализации проекта	
УДК _____	

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3А3Б	Кокшинова Урсула Юрьевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Татьяна Викторовна			

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанов Наталья Владимировна	к.ф.н.		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Татьяна Викторовна			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Менеджмента	Чистякова Наталья Олеговна	к.э.н., доцент		

Томск - 2017г.

Планируемые результаты обучения по ООП 38.03.02 Менеджмент

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i>Профессиональные компетенции</i>	
Р₁	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности. Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений менеджмента в России и за рубежом в условиях неопределенности с использованием современных научных методов
Р₂	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой деятельности
Р₃	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности
Р₄	Применять профессиональные знания в области предпринимательской деятельности
Р₅	Разрабатывать стратегии развития организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; использовать методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций
Р₆	Систематизировать и получать необходимые данные для анализа деятельности в отрасли; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование предприятий отрасли, анализировать поведение потребителей на разных типах рынков и конкурентную среду отрасли. Разрабатывать маркетинговую стратегию организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию
Р₇	Разрабатывать финансовую стратегию, используя основные методы финансового менеджмента; оценивать влияние инвестиционных решений на финансовое состояние предприятия
Р₈	Разрабатывать стратегию управления персоналом и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию. Применять современные технологии управления персоналом, процедуры и методы контроля и самоконтроля, командообразования, основные теории мотивации, лидерства и власти
<i>Универсальные компетенции</i>	
Р₉	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности.
Р₁₀	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности.
Р₁₁	Эффективно работать индивидуально и в коллективе, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации.

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт социально-гуманитарных технологий
 Направление подготовки (специальность) 38.03.02 Менеджмента
 Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:
 Зав. кафедрой
 Чистякова Н.О.

 (Подпись) (Дата)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломной работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3А3Б	Кокшиновой Урсуле Юрьевне

Тема работы:

Применение концепции «бирюзовых компаний» при реализации проекта	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	

Срок сдачи студентом выполненной работы:	
--	--

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i>	ГК "ЛАМА». Циклический режим работы, направление деятельности – реализация продовольственных товаров.
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	Аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений исследований в области концепции «бирюзовых компаний» и возможности ее применения. Цель работы: исследовать на конкретном примере опыт применения концепции «бирюзовых компаний, а именно на примере ГК ЛАМА и предложить мероприятия с точки зрения концепции при реализации проекта. Разработка программы КСО для предприятия; Подведение основных итогов, полученных при решении основных задач исследования
Перечень графического материала	Выполняемые задачи на определенных

<i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	временных отрезках Структура департамента маркетинга Диаграмма нормативного распределения объемов задач Диаграмма фактического распределения объемов задач Доли нормативного количества выполняемых задач в определенный промежуток времени Доли фактического количества выполняемых задач в определенный промежуток времени
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы <i>(с указанием разделов)</i>	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Черепанова Н.В.

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
---	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Татьяна Викторовна			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАБ	Кокшинова Урсула Юрьевна		

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 89 страниц, 13 рисунков, 6 таблиц, 20 использованных источников, 5 приложений.

Ключевые слова: концепция, «бирюзовые компании», эволюция, принципы, структура.

Объектом исследования является (ются) ГК «ЛАМА».

Цель работы - применение концепции «бирюзовых компаний» при реализации проекта

В процессе исследования проводились: в первой главе были рассмотрены теоретические подходы к концепции «бирюзовых организаций»; во второй главе была представлена характеристика предприятия и проведен анализ проекта «регулярное промо» в департаменте маркетинга ГК «ЛАМА»; третья глава была посвящена применению концепции «бирюзовых компаний» при реализации проекта «регулярное промо».

В результате исследования необходимо выработать мероприятия по решению проблем в процессе «регулярного промо».

Степень внедрения: реализованы мероприятия по совершенствованию проекта «регулярное промо».

Область применения: участники проекта «регулярное промо».

Экономическая эффективность/ значимость работы: внедрение результатов будет способствовать достижению увеличения эффективности проекта «регулярное промо» и всего департамента маркетинга ГК «ЛАМА», которые в совокупности определяют деятельность всей компании.

Оглавление

Реферат	6
Введение.....	8
1 Теоретические подходы к концепции «бирюзовых организаций»	11
1.1 Эволюционные преобразования общества и компаний.....	11
1.2 Сущность и основные принципы «бирюзовых компаний»	24
1.3 Мировые практики бирюзового управления.....	29
2 Общая характеристика предприятия ГК «ЛАМА».....	39
2.1 Общие сведения об организации.....	39
2.2 Анализ деятельности департамента маркетинга	43
2.3 Анализ проекта «регулярное промо» в департаменте маркетинга ГК «ЛАМА».....	44
3 Применение концепции «бирюзовых компаний» при реализации проекта «регулярное промо».....	50
3.1 Анализ проекта с точки зрения принципов «бирюзовых компаний»	50
3.2 Разработка мероприятий по решению проблем в процессе «регулярного промо»	50
4 Социальная ответственность	
Заключение	74
Список использованных источников	74
Приложение А	78
Приложение Б	79
Приложение В.....	82
Приложение Г	85
Приложение Д.....	87

Введение

По пирамиде Маслоу человеку в первую очередь нужна еда, крыша над головой и здоровье. Нынешнее общество можно сопоставить с одним большим человеком. Большинству людей не угрожает голод, война, болезни и прочее. Ушли те времена, когда на прилавках нашей страны невозможно было найти необходимый товар, когда людям было нечем питаться и нечего носить. В наши дни люди приходят в магазины и иногда только там понимают, что тот или иной предмет им необходим. Несомненно, под круглосуточным воздействием рекламы и маркетинга. Однако, большинство предметов являются не необходимыми товарами, а зачастую просто роскошью или минутной слабостью.

В вышеупомянутой пирамиде Маслоу после основных потребностей стоят потребности более эфемерные, более неуловимые и неоднозначные. К ним относятся духовное развитие, знания и прочее. То есть, отсюда можно сделать вывод, что общество, как и человек, на данный момент нуждается не в новых предметах и товарах, а в новых смыслах, мыслях и духовном обогащении. Сметая с прилавков появляющиеся ежедневно нужные и ненужные товары, люди обманываются, считая, что еще одна квартира, еще одна кружка, усовершенствованная открывалка это то, что принесет им удовлетворение и наконец избавит от тревожного внутреннего состояния как будто чего-то недополучил.

Духовное взросление и обогащение – это следующая ступень эволюции, если не критиковать Маслоу и принять его пирамиду как фундаментальную истину. Поэтому в жизни людей понемногу появляются изменения в духовном плане, им нужно больше смысла, больше понимания и осознанности. Общество понимает, удивляясь каждый день за чашкой вечернего чая как быстро проходит неделя, месяц, год, что куда-то слишком торопится, что не видит того, что происходит вокруг. Упуская мелочи из которых и состоит жизнь, человек в итоге приходит к пустоте и отчаянию, потому что к концу жизни он

понимает, что гоняясь за чем-то неважным, материальным, он упустил самое главное – жизнь. Сейчас мы видим возрастающую тенденцию к экологически чистым товарам, натуральным продуктам, здоровому образу жизни. Все это, по моему мнению, и есть первые шаги к осознанной, духовной и гармоничной жизни.

Люди не хотят воевать, не хотят противостоять друг другу. У людей кризис, они не чувствуют удовлетворения от жизни, не понимают, где правда, а где ложь, где правильно, где неправильно. Пытаясь уловить откуда исходит это чувство одиночества и пустоты, когда они находятся одни или когда остаются без привычных окружающих предметов, они частично меняют различные сферы жизни: занимаются йогой, идут в походы, занимаются самовнушением и внедряют новые методы и способы работы, психологически воздействуют друг на друга.

Компании, как и весь мир, находятся в постоянном развитии. Каждая эпоха знаменуется своими течениями, направлениями, модой и открытиями. Всем широко известно, что XXI век является веком технологий и небывало быстрого развития. Людям и предприятиям приходится очень быстро адаптироваться под новые изменения, так как отстать от преобразований в наше время – означает проиграть.

С давних времен сложилось так, что гибкость является одним из ключевых способностей выживания. Именно способность вовремя подстраиваться под внешние изменения позволяет выжить и в буквальном, и в широком смысле.

Актуальность данной темы состоит в том, что новое время подразумевает новые концепции, новые методы, актуальные именно на данный момент времени. Концепция «бирюзовых компаний» подразумевает совершенно новый взгляд как на структуру организаций, так и на внутренние процессы и управление. Человечество находится на этапе развития - эмпатии и человечности. Сейчас можно наблюдать различные изменения в организации внутренних процессов многих ведущих компаний. Бизнес стал больше

внимания уделять сотрудникам. Теория Фредерика Тейлора о том, что человек – заменимый элемент с определенными характеристиками перестает быть актуальной. Например, можно привести ряд крупных и успешных компаний на данный момент, которые применяют все новые и новые способы управления и организации рабочего процесса. Это такие организации как: Гугл, Яндекс, Mail.ru, Макдональдс и т.д.

О новых методах и способах работы компаний можно судить по внедрению таких инструментов, как: комната отдыха, спортзал, дизайн интерьера, изменения графиков работы. Еще в прошлом десятилетии никто не мог предположить, что на рабочем месте сотруднику будет позволено поспать в отдельной комнате, побегать на беговой дорожке прямо во время работы, приходить и уходить с работы, когда сотруднику удобно. Даже сейчас некоторым людям и организациям тяжело представить как возможно претворить в жизнь все эти инструменты. Однако, время и опыт показывают, что компании, применяющие новые подходы к сотрудникам и в целом к организации, работают более эффективно и достигают своих целей не только срок в срок, но и без морального угасания работников и напряженного графика.

Целью данной работы является применение концепции «бирюзовых компаний» при реализации проекта.

Для достижения поставленной цели были определены следующие задачи:

- 1) Исследовать теоретические подходы к концепции «бирюзовых организаций»;
- 2) Дать общую характеристику ГК «ЛАМА» и рассмотреть деятельность департамента маркетинга;
- 3) Провести анализ проекта и организационной структуры департамента маркетинга;
- 4) Разработать направления решений основных задач бакалаврской работы и наметить конкретные мероприятия по решению выявленных проблем.

1 Теоретические подходы к концепции «бирюзовых организаций»

1.1 Эволюционные преобразования общества и компаний

Могут ли появляться на свет компании, у которых нет проблем современных организаций? Компании, свободные от политиканства, бюрократии и внутри корпоративной борьбы. Компании, где сотрудники могут работать без стрессовых состояний, без равнодушного отношения к работе и друг другу, где нет профессиональных выгораний и люди не испытывают негодования или апатии. Организации, где управленцы не отдают приказы и за малейшие промахи жестко наказывают, в то время как основные работники работают, стараясь угодить начальникам на всех уровнях, что априори невозможно. Возможно ли открыть организационный принцип заново, изобрести новую модель, которая сделает наш труд более продуктивным, приносящим настоящее удовлетворение и исполненным подлинного смысла? Можем ли мы очеловечить места работы, чтобы наши таланты раскрывались, а нашим склонностям и призванию воздавали бы должное?

Если бы какой-нибудь человек захотел бы создать такую организацию, нашлось бы много противников такой идеи. Они бы настаивали на том, что люди есть люди, у людей свои эгоистические интересы, политические игры с обвинениями, критикой и, что так будет всегда. С этим сложно поспорить, однако, с другой стороны, каждый при работе в команде переживал душевный подъем, когда все получается без малейших усилий, само собой, играючи. В такие моменты посещает мысль: человеческая изобретательность не знает пределов. Нечто принципиально новое иногда появляется совершенно неожиданно, и было бы ошибкой с уверенностью утверждать, что никто никогда не сможет создать более комфортные условия для совместной работы.

Предметом исследования является организации и коллективная работа и решается вопрос: возможно ли, чтобы представления об организациях ограничивались нынешним мировоззрением? Под силу ли кому-нибудь наладить более производительный, более осмысленный, более человечный

процесс совместной деятельности, если люди всего лишь изменят свое мировоззрение? Можем ли мы отклониться от курса в поисках новых инструментов и открытий, совсем непохожих на инструменты современного менеджмента? Нужно ли рисковать и пробовать то, что никогда раньше не применялось?

Часть ответа на эти вопросы, возможно, стоит искать в прошлом, а не в будущем. С давних времен люди учились взаимодействовать и объединяться, и на каждом этапе развития появлялись все новые модели организации. И на данный момент можно сказать, оглядываясь на историю, что новая модель вот-вот проявит себя со всех сторон.

Однако, все ответы на вопросы и понимание нужно искать не только в истории организаций: большая часть информации заключена в психологии человека и истории общества в целом. Виды организаций, которые появлялись в ходе эволюции зависимы от мировоззрения людей и от уровня развития сознания на определенном промежутке времени.

Многие историки, психологи, неврологи, философы и антропологи исследуют вопрос эволюции. А именно: каким образом человеческое сознание эволюционировало с ранних этапов и простой формы до нашего времени, до сознания полноценного взрослого человека?

Рост человека не происходит непрерывно. Эволюция людей происходит скачкообразно. Благодаря двум ученым, Кен Уилберу и Дженни Уэйд, на сегодняшний день известно существование стадий человеческого развития. Они сопоставляли и сравнивали основные модели и обнаружили их сходства. То есть, ученые, которые исследовали и исследуют эволюцию человечества, по сути, занимаются одним и тем же: один ученый смотрит на потребности человека, другой – на когнитивные способности и так далее, однако у всех это одно и то же исследование.

Ученые могут по-разному называть, делить и группировать стадии, но за этим стоит одно и то же явление, подобно тому как шкалы Фаренгейта и

Цельсия, хотя и называются по-разному, утверждают одно и то же: есть точка замерзания и точка кипения воды.

Такие исследователи, как Джейн Левинджер, Сюзанна Кук-Гройтер, Билл Торберт, Роберт Киган, проверили теорию стадий на тысячах и тысячах людей, принадлежащих к различным культурам, в частности различным организационным и корпоративным культурам.[1]

В течение изменения и эволюции сознания меняются эры в истории человечества. При переходе от одной эры к другой меняется все: общество, экономика, структура власти, религия и ее роль в обществе. Однако, к сожалению, один аспект пока не рассматривался так подробно: с каждой новой эрой меняется способы сотрудничества и взаимодействия людей, каждая новая эра это новая модель организации. Компании, которые мы наблюдаем сейчас это ни что иное, как выражение мировоззрения на сегодняшний день, текущей стадии развития. Раньше были иные модели, и исходя из опыта можно с уверенностью сказать, что данных моделей будет больше.

Описывая прежние и настоящие модели, этапы были заимствованы у Кен Уилбера и Дженни Уэйд, которые описывают моральное развитие, мировоззрение, когнитивное развитие каждой стадии.

Открывателем концепции было дано название каждой стадии и присвоен определенный цвет. Сложно одним словом охарактеризовать очередной этап развития самосознания человечества во всей его сложности. Были применены термины, которые лучше всего ассоциируются с каждой стадией. В теории интегральной психологии стадии часто обозначаются не словами, а цветом. Есть мнение, что цветовой код запоминается особенно хорошо. В целом, описание стадий развития сознания — результат синтеза работ различных ученых.[1]

На рисунке 1 можно наблюдать процесс эволюции на временной шкале. Видно, что первая и вторая эра были довольно продолжительными. К концу временной шкалы расстояние между парадигмами резко сокращается и одна заменяет другую довольно быстро. Это говорит о том, что в последнее время

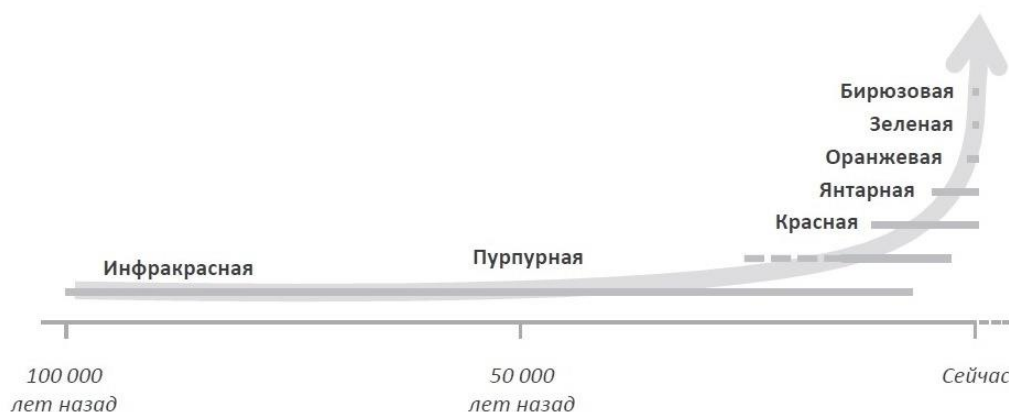


Рисунок 1 – Эволюция организаций

общество развивается с удивительной скоростью: и количество переходов от одной эры в другую увеличиваются, а интервал между ними уменьшается. Это еще раз доказывает то, что в современном мире изменения происходят очень быстро и на данный момент общество стоит на пороге очередного скачка развития.

Рассмотрим подробнее каждый этап и дадим им характеристику.

Инфракрасная парадигма

Данная стадия является самой ранней и приходится на период, когда люди жили в небольших родственных группах 100-50 тысяч лет до н.э. «Я» (эго) человека еще не полностью сформировано и люди пока не могут вполне отделять себя от окружающей среды и от других людей. Поэтому, люди жили группами не больше нескольких десятков. А в случае, если их становилось больше, группа не могла быть дееспособной, так как были ограничены возможности поддерживать сложные отношения. Основной деятельностью было собирательство и это не требовало от группы особого разделения задач. Таким образом, на данной стадии не существовало никакой модели организации, не было иерархии и, соответственно, не было вождя или лидера.

В наше время по законам Инфракрасной парадигмы существуют немногие группы. Данную стадию изучает детская психология: то, что сохранилось у младенцев от этой стадии, исследование мира на таком же уровне сознания, когда еще ребенок не отделять свое «я» от окружающей среды и от своей матери.

Пурпурная парадигма

Появилась данная парадигма около 15 тысяч лет назад и ознаменовалась переходом от совсем небольших групп к племенам из нескольких сотен людей. С точки зрения психологии и когнитивного мышления, человек стал способен справляться с более сложными задачами. На данной стадии человек уже научился эмоционально и физически отделять себя от других, причинно-следственные связи осознаются недостаточно хорошо, поэтому существуют мнения, что мир населен магической силой и духами. У людей отсутствуют практические планы на будущее, классификация чего-либо и абстрактные понятия. Практически нет разделения обязанностей, но старшие имеют особый статус и наделены некоторой властью. Чтобы каким-то образом координировать племя и их поведение, старший или шаман берет на себя эти полномочия. Организаций все еще нет на данной стадии.

Если смотреть на настоящее время, данная стадия наблюдается у детей от трех до двадцати четырех месяцев. На этом этапе дети начинают учиться отделять себя от окружающего мира на основе сенсорных ощущений и эмоционально. При должном воспитании ребенок перерастет данную стадию.

Красная парадигма

Переход к Красной парадигме произошел около десяти тысяч лет назад и это стало для человечества важным достижением. Так появилась власть вождей и прототипы империй.

Оформилось и созрело у человека понятие собственного «я» (эго), он понял, что является совершенно отдельной от других личностью и отдельной частью окружающего мира. Мир на данном этапе воспринимается как небезопасное место, где может выжить человек лишь достаточно сильный. Сила стала иметь важнейшее значение. Тот, кто сильнее мог управлять слабыми, тем временем, слабые готовы подчиняться самому сильному в надежде на приют и защиту. Чувства людей не настолько важны, а свои желания и потребности выражаются через насилие и гнев. У людей по-прежнему нет определенных планов, однако на будущее они смотрят немного

дальше, путем использования простейших стратегий, основанных на манипуляции и подчинении. Мышление сформировано черно-белыми красками, люди видят противоположности из которых, по их мнению, создается мир: сильный – слабый, добрый – злой, мои желания – твои желания.

После того, как у людей сформировалось собственное «я» (эго), становится возможным разделение труда. Управляет вожак, выполняют рядовые. Появляется в разнообразных формах рабство. Управление теперь возможно над десятками тысяч людей, так как начали появляться определённые задачи, которые можно кому-либо поручить. Красная модель управления и сейчас используется людьми в оставшихся племенах или в бедных районах развитого общества, когда дети не получают должного адекватного воспитания, что не позволяет развиваться им вышестоящего этапа. Для каждого этапа находится свое место, где оно более всего сейчас актуально. Для Красной парадигмы больше всего соответствует враждебная среда: тюрьмы, армия, разрушающиеся государства, гражданские войны. На этой стадии и появились первые организации.

Красные организации

На Красной стадии сформировались Красные организации, которые в начале представляли собой завоевательские армии, управляющие вождями, которые перерастали в прототип империи. В наши дни Красные организации можно наблюдать в мафиозных группировках и в уличных бандах. Красные организации пользуются всеми инструментами современности: новые оружия, новые технологии. Однако, структура организации и его внутренние процессы основаны Красной парадигмой.

Характеризуются Красные организации тем, что существуют на основе власти и силы в отношениях между людьми. Для того, чтобы сохранить власть и статус, вожаку необходимо постоянно демонстрировать свою силу и подчинять всех своей воле. Иначе, при малейшем сомнении в могуществе вождя кто-нибудь тут же попытается занять его место. Для поддержки

стабильности вождь обычно окружает себя членами семьи, меняя доли от добычи на их преданность.

Отсутствует какая-либо формальная иерархия и названия должностей. Ненадежность структуры организации объясняется тем, что не всех людей можно постоянно держать в повиновении, а вождь должен регулярно публично демонстрировать жестокость и наказания, так как не дают развалиться организации именно подчинение и страх.

Недостаток Красных организаций в том, что они слабы в стратегии, так как ориентированы на текущий момент. Однако они эффективно себя демонстрируют в хаосе: различные войны, разваливающиеся государства.

Янтарная парадигма

Очередной подъем человечества на новую стадию открыл невиданные возможности. Переход к Янтарной ступени – это переход от племен к цивилизации, государствам, учреждениям и бюрократии. По данным психологии развития, основная часть взрослого населения живут на основании данного этапа.

На Янтарной стадии людям понятны причинно-следственные связи, линейность времени (настоящее, прошедшее, будущее), планы на будущее. Становятся важны чувства других людей. Дуалистическое мышление все еще существует, однако от «мое - твоё» перешли на коллективное «наше – ваше». Человеческое «я» (эго) и чувство собственной важности теперь зависят во многом от мнений окружающих, человека стремится к одобрению и принадлежности к группе.

На Янтарном этапе «я» способно на самодисциплину и самоконтроль, способно усваивать моральные ценности. Существуют законы мира, где есть «правильно» и «неправильно»: если все делаешь правильно – будешь вознагражден, а если неправильно – наказан или отвергнут.

Власть и авторитет теперь зависят не от силы, а от социальной роли. Он устанавливает нормы и определяет правильность и неправильность для всех.

Янтарное общество ищет стабильности и порядка, поэтому создает учреждения и бюрократию, где главными аспектами являются идентичность и социальные роли. На данной стадии актуальны большое расслоение общества, жесткие гендерные различия, классовые и кастовые социальные системы. Все действия происходят в строгой зависимости от кастовой принадлежности.

В нынешнем изменчивом мире возвращение к Янтарной стадии кажется одним из лучших вариантов вернуться к установленным моральным ценностям. Но это бы означало возвращение к социальной неравности, где быть женщиной или свободномыслящим человеком было бы не очень приятно.

Янтарные организации

Янтарные организации пришли к двум новейшим достижениям:

- 1) умение создавать устойчивые и стабильные организационные структуры, которые могли масштабно развиваться;
- 2) способность заниматься среднесрочным и долгосрочным планированием.

Соединив эти достижения вместе, организации стали способны достигать грандиозных целей. Пирамиды, Великая Китайская стена, система орошения, морское сообщение и плантации – все это смогли сделать Янтарные организации. Католическая церковь была создана в соответствии с Янтарной стадией. Так же во времена промышленной революции были созданы первые большие корпорации.

В соответствии с мировоззрением на этой стадии развития организаций сотрудники по большей части ленивы, нечестны, нуждаются в присмотре. Их надо контролировать, им необходимо точно говорить, что от них требуется.

Социальная принадлежность — самая важная составляющая Янтарной парадигмы. Ты либоходишь в нашу группу, либо нет: или мы, или они! Эта демаркационная линия проходит через все Янтарные организации.

На сегодняшний день Янтарные организации – это:

- армия;
- большинство государственных учреждений;

- школы;
- религиозные учреждения.

Оранжевая парадигма

На этой стадии мир уже не подчиняется строгим моральным законам, нет ничего правильного или неправильного – все оценивается с точки зрения эффективности. Люди смотрят на окружающую среду ни как на неподвижную вселенную с незабвенными правилами, а как на сложную систему, которую можно исследовать и изучать. В голове человека мысли о том, что чем больше он узнает об обустройстве мира, тем большего успеха он добьётся, это и является целью жизни – обогнать всех, используя то, что он имеет на данный момент.

Происходит когнитивный сдвиг, который означает, что теперь человек способен представлять различные возможные миры. Впервые усваиваются концепции “что, если” или “как если бы”. Обладая такой когнитивной способностью, Повергаются сомнению групповые нормы и авторитеты. На Западе Оранжевая концепция начало появляться в эпоху Возрождения в основном в узком кругу ученых и художников. В период Просвещения – в более широких образованных кругах, а после Второй мировой войны – значительная часть процента населения мыслила в рамках Оранжевой концепции. Сегодня Оранжевое мировоззрение в основном распространено среди лидеров бизнеса и политики.

Предпринимательство, новаторство и научные исследования пришли вместе с новой парадигмой. За два века человечество достигло небывалых результатов: увеличение продолжительности жизни на несколько десятилетий, в развитых странах решились вопросы голода и эпидемии и сейчас осуществляется подобное развитие в развивающихся странах.

Достоинства Оранжевого мировоззрения выражены в свободе от авторитетов, которые диктуют правила, в здоровой доле скептицизма относительно стремления объяснить мир одним единственным правильным

словом, отказываясь от поиска истины и глубоких размышлений. Теперь каждый человек может добиваться своих целей, используя любые возможности.

Однако у каждой стадии есть и свои недостатки. Стремясь к материальным выгодам, человек не обращает внимания на духовную составляющую: появляется культ потребления, чрезмерная эксплуатация невозполнимых ресурсов планеты, алчность корпораций и политика, основанная на сиюминутной выгоде. Те, кто достиг успеха в конкурентной среде снова создают социальные неравенства, строя привилегированные районы, дорогие школы и закрытые клубы. Человеческое «я» (эго) не задает глубоких вопросов, концентрируя все свое внимание на будущие результаты, при достижении которых, считается, будет и счастье. Человек перестал радоваться настоящему моменту, делать остановки и оглядываться вокруг.

Оранжевые организации

Представителями Оранжевых организаций являются современные крупные корпорации: Walmart, Nike, Coca-Cola и так далее.

Эффективность данных организаций превзошли предыдущие этапы благодаря трем новым открытиям: новаторство, ответственность, меритократия.

Новаторство

На основе Оранжевого мировоззрения люди могут жить в мире возможностей – того, чего пока нет, но когда-нибудь будет в будущем. Они рассматривают перемены не как угрозу, а как очередной шанс. Оранжевые организации создали условия, каких еще не бывало раньше и открыли совершенно новые направления деятельности: маркетинг, научные исследования, развитие продуктовых категорий.

Ответственность

Данная перемена существенна в концепции. В быстро меняющемся мире для внедрения новшеств нужно задействовать больше умов, это является ключевым конкурентным преимуществом. Самым крупным частям организации была дана большая свобода для маневров, но при этом они

становятся ответственны за свои действия. Эта задача решается посредством управления по целям. Высшее руководство формулирует цели и отдает рабочим, устанавливая при этом точки контроля. Если цели достигаются, топ-менеджменту неважно, до определенного момента, какими путями получены результаты. Так как в эпоху Оранжевой парадигмы люди стремятся к материальному успеху, организации выработали стимулирование внутренних процессов, которые включают в себя материальные поощрения, премии, оценку результатов деятельности предприятия.

Таким образом, работники могут проявить свои таланты, творческое начало, им дана свобода действовать самостоятельно. Однако, как показывает опыт, лидеры боятся делегировать задачи, так как существует страх потери власти.

Меритократия

Значимость данного открытия трудно переоценить: у людей появилась возможность выбирать профессию, которая лучше всего соответствует талантам человека. Теперь, любой человек может построить карьеру от курьера до топ-менеджера, если он на это способен – каждый человек сам отвечает за свою карьерное развитие. Если человек умен и много работает – успех ему гарантирован.

В Оранжевой парадигме организации представлены как машины, а люди – как детали хорошо откалиброванной системы. Есть место и для творческого начала и новаторства, однако, сравнение с механизмом дает понять, что это бездушные и безжизненные организации.

Зеленая парадигма

На Зеленом этапе учитываются отрицательные стороны Оранжевой парадигмы: утрата человечности, погоня за материальной выгодой и социальное неравенство. Внимание привлечено к чувствам людей. Здесь уважают каждого человека, справедливость, добрососедство, консенсус и равенство играют главные роли в межличностных отношениях. В развитых

странах люди с Зеленым мировоззрением начали отстаивать права женщин и освобождение рабов.

В конце XVIII — начале XIX в. Плюралистической Зеленой точки зрения придерживалась лишь небольшая часть элиты, но именно она во многом сформировала мышление западного мира. В XX в. число приверженцев этого образа мыслей стабильно росло, а в контркультурные 1960–1970-е гг. его воспринимали даже с чрезмерным энтузиазмом. Сейчас Оранжевое мировоззрение преобладает в бизнесе и политике, а Зеленое хорошо представлено в постмодернистских научных кругах, в некоммерческих организациях, среди социальных работников и активистов местных сообществ.[1]

Зеленая парадигма действует на такой точке зрения, что человеческие отношения становятся важнее достигнутых результатов. Процесс принятия решений начинается снизу, учитывая мнение каждого человека, а противоречащие мыли разрешаются путем консенсуса. Люди уверены, что пока в мире все еще есть нищета, голод, дискриминация и неравенство, есть более важные цели чем эгоистичные желания строить карьеру и достигать успеха.

Однако, Зеленая парадигма имеет свои противоречия. Она провозглашает, что все точки зрения заслуживают равного уважения, но пасует перед злоупотреблением терпимостью. Зеленое мировоззрение сильно как способ сломать старые структуры, но куда менее эффективно для создания работающих альтернатив.

Зеленые организации

Зеленое мировоззрение стремится вообще избавиться от власти и иерархий, наделяя сотрудников правом владеть компанией в равных долях и принимать решения с помощью консенсуса. Некоторые новаторы пытались создать общество будущего применяя принципы Зеленой парадигмы: внутри кооперативное движение в конце XIX – начале XX после промышленной революции, коммуны в 1960-х гг. Опыт показывает, что данные организации в течение долгого периода времени так и не смогли добиться ощутимых

результатов и успеха. Дело в том, что решение вопросов в больших группах через консенсус очень сложно. Все длится очень долго и изматывающе, не приводят к определенным решениям и, чтобы как-то прийти к единому мнению начинаются интриги. Власть нельзя просто взять и устранить.

Тем не менее, Зеленый этап привнес новые открытия в области модели организации: расширение полномочий, ценности как основа организационной культуры и вдохновляющие цели, увеличение числа заинтересованных сторон.

Расширение полномочий

Рабочие могут принимать решения без одобрения высшего руководства. Предполагается, что сотрудники ежедневно сталкиваются со множеством реальных проблем и что они все решат лучше, чем эксперты, которые смотрят на задачу издалека.

Лидеры же должны помогать, мотивировать и прислушиваться к подчиненным, а не бесстрастно решать их проблемы. Для этого лидеров учат и много времени уделяют на их развитие. Зеленые организации много инвестируют на тренинги и курсы, чтобы обучить лидеров особенному образу мыслей и навыкам.

В некоторых компаниях нового типа менеджеры назначаются не сверху, а снизу: подчиненные выбирают себе босса после опроса подходящих кандидатов. Эта процедура естественным образом стимулирует менеджера действовать как лидер-помощник.[1]

Ценности как основа организационной культуры и вдохновляющие цели

Считается, что культура организации является тем, что объединяет сотрудников и так как она разделяют общие ценности, они могут принимать правильные решения, опираясь на них, а не на список стандартов и инструкций.

Действительно, организации, чьи лидеры действительно придерживаются культуры и ценностей, сотрудники чувствуют, что их ценят и что у них есть возможность внести свой вклад в общее дело. Результаты оказываются впечатляющими. Исследования показывают, что организации с развитой культурой могут далеко обогнать похожие организации.

Увеличение числа заинтересованных сторон

Большинство предприятий работают с первостепенной задачей максимизировать прибыль для инвесторов. Но Зеленая организация считает, что подобная цель не может существовать. Компания несет ответственность не только перед инвесторами, но и перед сотрудниками, клиентами, поставщиками и обществом в целом. Цель руководства состоит в том, чтобы все остались довольны.

Многие компании составляют программы социальной ответственности и публикуют ее. Зеленые организации считают данную программу частью своих процессов и нередко она составляет саму суть из миссии, что обеспечивает высокий уровень мотивации работников и усиливает корпоративный дух.

Руководители и лидеры Зеленой организации говорят, что решение, которое учитывает мнение всех заинтересованных сторон может обходиться дороже сейчас, но в долгосрочной перспективе отдача будет больше не только для окружающих, но и для владельцев.

Если Конкурентная Оранжевая модель смотрит на организации как на машины, то основная метафора Плюралистической Зеленой модели — семья. Послушайте лидеров Зеленых организаций, и вы обязательно заметите, как часто это сравнение звучит в той или иной форме: сотрудники — одна семья, они всегда вместе, готовы помочь друг другу и встать друг за друга.[1] (Приложение А)

1.2 Сущность и основные принципы «бирюзовых компаний»

Следующий этап развития человека относится к стадии «самореализации» по Маслоу и называется по-разному — аутентичной, интегральной или Бирюзовой. Эта ступень — последняя в созданной Маслоу иерархии потребностей. Однако другие исследователи и мыслители абсолютно уверены, что на этом эволюция не останавливается. Как бы там ни было,

Маслоу и другие авторы согласны с тем, что переход от Зеленой стадии к Бирбзовой – очень важный момент в истории человечества. Ученые после того, как начали проявляться первые признаки Бирюзовой парадигмы внедрили выражение «первый виток сознания» для всех стадий до Зеленого и «второй виток» - для стадий, которые начинаются от Бирюзовой. «Первый виток» означает, что люди думают, что только их мировоззрение правильное, а остальные – обманываются. Те же, кто перешел на Бирюзовую стадию способны осознать, что есть эволюция сознания, есть способы выработать более тонкие и сложные способы взаимодействия с миром

Каждый подъем на новую ступень сознания означает более удобную точку зрения, с которой мы можем шире взглянуть на мир. Подъем на Конформистскую Янтарную стадию, например, происходит тогда, когда Импульсивное Красное самосознание усваивает правила, позволяющие отделить себя от импульсивного удовлетворения нужд. Когда Янтарное самосознание отделяет себя от групповых норм, оно поднимается на Конкурентную Оранжевую стадию. Восхождение к Эволюционной Бирюзовой парадигме начинается, когда человек учится отделять себя от собственного «я» (эго). Глядя на свое эго со стороны, человек видит, как часто страхи эго, его цели и желания управляют нашей жизнью. И тут человек учится сводить к минимуму стремление все контролировать, хорошо выглядеть, вписаться в систему, что освобождает его от ненужных страхов.

В Эволюционной Бирюзовой парадигме, принятие решений происходит от внешних стимулов к внутренним. Теперь людей не заботит внутренняя правота, а значит, встают совсем другие вопросы: справедливо ли данное решение? Верен ли себе человек? Сможет ли он исполнить свое предназначение? Послужу ли я миру? Избавившись от части страхов эго, люди могут принимать решения, которые кажутся рискованными, потому что больше не подсчитываются все возможные результаты, а главным условием остается соответствие глубоким убеждениям. Признание, успех, богатство и духовная близость — все эти состояния очень приятны. Но одновременно это большие

соблазны для эгоизма человека. На предыдущих стадиях сознания люди стремятся к признанию, успеху, богатству и духовному единению, чтобы жить достойно. В Эволюционной Бирюзовой парадигме все выстраивается в обратном порядке: человек стремится жить достойно, а следствиями могут быть признание, успех, богатство и любовь.

В Бирюзовой парадигме жизнь рассматривается как путь личного и коллективного раскрытия навстречу собственной истинной природе. А путешествие к внутренней правоте начинается с некоторого самоанализа, чтобы понять, кто мы и каков смысл нашей жизни. Конечная цель — не быть преуспевающим или любимым, но стать наиболее точным выражением самого себя, жить в своем настоящем виде, уважать данный нам от рождения дар и призвание, служить человечеству и миру. Человека с Бирюзовым мировоззрением можно описать так: у него есть амбиции, но он не амбициозен.

Оранжевая современная научная точка зрения недоверчива к эмоциям, якобы препятствующим рациональному мышлению. Зеленое мировоззрение иногда чревато другой крайностью — полным отрицанием так называемого левополушарного, аналитического подхода в качестве метода принятия решений в пользу правополушарного наития. Бирюзовая парадигма обладает возможностью использовать все методы познания: есть идеи, которые может выработать аналитический подход, есть своя мудрость и в эмоциях, если мы научимся вникать в них: почему я зол, испуган, целеустремлен или возбужден?

Другой когнитивный прорыв Бирюзовой парадигмы — это способность разума к парадоксальному мышлению, выход за пределы простого «или — или», обращение к более сложному «и то и другое». Хорошая иллюстрация — вдох и выдох. В мышлении типа «или — или» воспринимается как противоположности. В мышлении типа «и... и...» «оба сразу» — это два элемента, дополняющие друг друга: чем больше мы вдохнем, тем больше выдохнем. На примере дыхания парадокс уловить легко. Куда менее очевидны великие парадоксы жизни, которые мы начинаем по-настоящему понимать,

только достигнув Бирюзовой стадии развития сознания: свобода и ответственность, одиночество и единение, забота о себе и забота о других.

Каждая новая модель организации прошлых стадий развития приводила к результатам, непредставимым в рамках предыдущей парадигмы развития. Некоторые исследователи — Клэр Грейвз, Уильям Торберт, Сьюзан Кук-Грейтер, Кейт Эйгель и другие — опытным путем установили еще один интересный феномен. Внутри данной организации (например, Оранжевой) эффективность сотрудника увеличивается по мере подъема по ступеням развития. Торберт, например, обнаружил, что стадия развития сознания топ-менеджмента в значительной мере определяет успех широкомасштабных программ преобразования корпорации, а лидеры, действующие с позиций Эволюционной Бирюзовой парадигмы, далеко опережают в успехе остальных.

Похоже, что обнаруженная закономерность развития работает на Эволюционную Бирюзовую стадию точно так же, как и на все предшествующие парадигмы: чем более сложно наше мировоззрение и сознание, тем более эффективно мы справляемся с возникающими проблемами.

Это обнадеживающее открытие даже не столько для личности, сколько для организаций, действующих согласно Бирюзовым принципам и процессам. Основываясь на том, что мы уже знаем о воздействии Бирюзового мировоззрения, можно сделать некоторые предположения, что свойственно Бирюзовым организациям. Укрощение эго может кардинальным образом изменить то, как мы выстраиваем организацию и управляем ею. Это политические игры, бюрократические правила и процедуры, бесконечные совещания, паралич непрекращающегося анализа, лавина информации, секретность, выдача желаемого за действительное, игнорирование проблем, невозможность быть самим собой на работе, возведение барьеров между функциональными подразделениями компании и внутрикорпоративная борьба, сосредоточение власти на самом верху организации и так далее. У Бирюзовых организаций, в меньшей степени опирающихся на действия, продиктованные эго, есть надежда распрощаться с рядом корпоративных болезней. Если взять

шире, сам подход к власти может быть фундаментально изменен. Возможно, если убрать с пути страхи, присущие нашему эго, откроются куда более простые пути управления организациями.

За всю свою историю, включая нынешнее время, человечество освоило четыре способа сотрудничества в организациях, основанных на четырех разных мировоззренческих парадигмах: Импульсивной Красной, Конформистской Янтарной, Конкурентной Оранжевой и Плюралистической Зеленой. Каждая из этих организационных моделей становилась очередным новаторским открытием, что позволяло людям решать все более сложные задачи и достигать немислимых прежде результатов.

В Конкурентной Оранжевой парадигме организации описываются как машины. Плюралистические Зеленые организации используют другую метафору — семья. Некоторые основатели Бирюзовых организаций, описанных далее, ясно выражали потребность в новой описательной метафоре. Подход к организации как к машине уже кажется бездушным и сковывающим.

Для описания своих устремлений основатели Бирюзовых организаций используют другую метафору. С удивительной частотой они говорят об организациях как о живом организме или живой системе. Жизнь, во всей своей эволюционной мудрости создающая непредставимо прекрасные экосистемы, всегда развивается в сторону большей целостности, сложности и разумности. Перемены в природе повсеместно и постоянно происходят в самоорганизующемся порыве, исходящем из каждой клетки и каждого организма без какой-либо необходимости в контроле и командире, отдающем распоряжения и давящем на кнопки.

Изучение конкретных новаторских Бирюзовых организаций привело к трем главным открытиям: самоуправление, целостность, эволюционная цель.

Самоуправление. Бирюзовые организации эффективно решают задачи любого уровня сложности, используя систему, основанную на взаимодействии равноправных коллег. В этой системе нет нужды ни в иерархии, ни в консенсусе. (Приложение В)

Целостность. Традиционно организации всегда поощряли сотрудников проявлять на работе только узкопрофессиональные качества, а остальные личностные черты оставлять за дверью. От нас требуют демонстрировать мужественную решимость, уверенность в себе, силу, а сомнения и слабости скрывать. Рационализм царствует, а эмоции, интуиция и выражение духовных потребностей нежелательны и неуместны. В Бирюзовых организациях, напротив, разработан набор согласованных практик, побуждающих заново обратиться к нашей внутренней целостности и быть на работе тем, кто мы есть на самом деле. (Приложение Г)

Эволюционная цель. Считается, что Бирюзовые организации живут собственной жизнью и обладают собственным представлением о направлении дальнейшей деятельности. Членов организации побуждают не стараться предвидеть изменения и контролировать будущее, а вслушаться и понять, чем хочет стать организация, какой цели ей хочется служить. (Приложение Д)

Каждое открытие проявляется через ряд конкретных повседневных внутренних процессов, которые отличаются — иногда не слишком, иногда радикально — от традиционных, общепринятых методов менеджмента.

1.3 Мировые практики бирюзового управления

В мире уже немало примеров организаций, которые начали свою деятельность либо внедрили новую концепцию. За время их существования деятельность, которую они ведут по принципам бирюзовых организаций, показывает удивительные результаты. Самое интересное - эти организации из совершенно разных сфер и занимаются абсолютно разной деятельностью.

Это уже является сильным доказательством того, что люди хотят и готовы к изменениям. Рассмотрим некоторые из этих организаций.

Buurtzorg — это некоммерческая компания патронажных медсестер и медбратьев, которая находится в Нидерландах, является замечательным

примером перехода от оранжевой организации к бирюзовой. Организация обеспечивают уход за больными и престарелыми.



Рисунок 2 – Логотип компании Buurtzorg

Основатель компании Йос де Блок много лет проработал в конкурентной оранжевой среде и точно знал, как не хочет делать. После внедрения бирюзовой концепции компания Buurtzorg стала необычайно успешной. За семь лет, с 2006 года, число сотрудников выросло с 10 до 7000 медсестер и медбратьев, а скорость выздоровления больных на 40% выше, чем в компаниях-конкурентах.

В Buurtzorg медики работают небольшими группами по 10–12 человек. Каждая команда несет ответственность за 50 или около того пациентов на небольшом, четко определенном участке и за выполнение всех задач, ранее разнесенных по нескольким департаментам. Медсестры и медбратья не только отвечают непосредственно за медицинское обслуживание, но и сами решают, сколько и каких именно пациентов будут обслуживать. Они ведут запись пациентов, планируют работу, составляют график отпусков и работы в праздничные дни, управляют делами. Они решают, где снять офис и как его обставить. Они определяют, как лучше вписаться в местное сообщество, какие доктора и аптеки находятся в доступности, как взаимодействовать с местными больницами. Члены группы сами контролируют работу, планируют индивидуальное и командное обучение, встречаются и решают, как распределить между собой задачи, надо ли увеличить команду или разделить ее надвое, если пациентов больше чем достаточно для одной команды, какие меры принять, если продуктивность падает. В команде нет лидера, важные решения принимаются коллективно. Уход за больными не разделен на отдельные процедуры. По умолчанию планирование идет с таким расчетом, чтобы

пациент имел дело с одним или двумя медсестрами или медбратьями, всегда одними и теми же. У сотрудника Buurtzorg есть время познакомиться с пациентом, узнать его историю болезни и привычки. Проходят дни и недели — и взаимоотношения укрепляются глубоким взаимным доверием. Уход больше не сводится к уколу или замене повязки, пациента воспринимают и уважают как личность, учитывают не только его физические, но и эмоциональные, родственные, духовные нужды. Медсестра может договориться о визите парикмахера на дом или позвонить родственникам пациента, чтобы они помогли ему в каком-либо деле.

Результаты, достигнутые Buurtzorg на медицинском фронте, потрясают. В 2009 г. исследование социологической компании Ernst & Young показало, что на обслуживание пациента Buurtzorg требуется в среднем примерно на 40% часов меньше, чем другим патронажным организациям. Чтобы оценить иронию этой цифры, надо учесть, что сотрудники Buurtzorg при этом находят время на разговоры за чашкой кофе с пациентами и их родственниками, тогда как в других патронажных организациях процедура получения клиентом «продукта» рассчитана по минутам. Пациенты Buurtzorg пользуются услугами организации вдвое меньше обычного времени, выздоравливают скорее, становятся более самостоятельными. Число срочных госпитализаций сокращается на треть, а если лечь в больницу все-таки необходимо, то пациент проводит там существенно меньше времени. Для системы социального страхования Нидерландов это весьма ощутимо. В исследованиях Ernst & Young установлено: если бы все патронажные организации страны достигли результатов Buurtzorg, экономия составила бы около €2 миллиардов. В масштабах США это составило бы \$49 миллиардов.

Здесь нет боссов и распоряжений сверху — каждая команда сама решает, сколько и каких именно пациентов будет обслуживать, где снять офис и как взаимодействовать с местными больницами. Компания отлично применила принцип самоуправления через внедрение саморегулирующихся групп.

Еще один пример – это компания FAVI, французское семейное предприятие (меднолитейный завод), было создано в конце 1950-х гг. и начинало с отливки латунных деталей для смесителей. Сегодня большую часть дохода предприятию приносит производство запчастей для автомобильной промышленности — вилок для коробок передач. Остальная продукция включает части электромоторов, счетчиков для воды, а также медицинское оборудование. Предприятие контролирует 50% рынка вилок для коробок передач. О качестве их продукции ходят легенды, а своевременность поставок почти мифическая. Рабочие гордятся тем, что за 25 лет завод ни разу не задержал поставку готовой продукции заказчику.



Рисунок 3 – Логотип компании FAVI

FAVI год за годом обеспечивает высокую рентабельность, несмотря на конкуренцию Китая, зарплаты выше средних и очень циклический характер спроса. Текучка кадров здесь практически нет. Рабочие, испробовав методы FAVI, уже не могут представить себе работы на предприятиях с традиционным управлением. FAVI функционировало как обычный металлургический завод, пока по решению семьи владельцев в 1983 г. CEO не стал Жан-Франсуа Зобрис, харизматичный металлург.

Несмотря на сравнительно небольшие размеры (80 сотрудников), организационная структура компании представляла собой жесткую пирамиду: рабочие подчиняются бригадиру, который подчиняется начальнику цеха, который подчиняется начальнику сервисной службы, который подчиняется

начальнику производства, который подчиняется CEO. Начальник производства входит в топ-менеджмент вместе с руководителями продаж, инженерной службы, планирования, технического обслуживания, HR-службы и финансов, каждый из которых подотчетен CEO. Такое организационное устройство по-прежнему типично для производственных компаний. Иногда, чтобы уменьшить высоту иерархической пирамиды и снизить издержки, вычитается один или два уровня.

Но, когда Зобрис встал у руля FAVI, предприятие в течение двух лет принципиально изменилось в направлении, весьма сходном с тем, которому следует Buurtzorg. Сегодня на заводе работают более 500 человек, которые организованы в 21 команду («мини-заводы»), каждая от 15 до 35 человек. Большинство команд работают на определенного заказчика (команда «Фольксваген», команда «Ауди», команда «Вольво», команда водомерных счетчиков и т. д.). Есть несколько базовых производственных команд (литейная, ремонт пресс-форм, техническое обслуживание) и вспомогательные (конструкторская, контроль качества, лаборатория, администрация, продажи). Каждая действует по принципу самоорганизации, менеджмента среднего звена нет. Нет и правил или процедур, кроме тех, которые команды разработали для себя.

Административные отделы предприятия почти полностью исчезли. Закрылись отделы HR, планирования, диспетчеризации, проектирования, информационных технологий, закупок. Их задачи взяли на себя рабочие в командах. Они сами занимаются подбором кадров, закупками и планированием. В FAVI был распущен и отдел продаж.

Раньше заказ прежде всего прибывал в отдел продаж. Отдел планирования должен был сообщить отделу продаж предполагаемую дату отгрузки и зарезервировать время в плане производства. Потом, за день до производства, отдел планирования выдал бы указание, что именно нужно произвести, когда, на каком станке. Основываясь на составленном плане производства, отдел кадров определил бы рабочих на указанные в графике

станки. А рабочие просто сделали бы то, что велено. Рабочим не давалось никакой информации, с ними не говорили о сути работы. При подобной организации процесса менеджеры по продажам не имеют представления, что происходит в цехах, точно так же как рабочие не имеют понятия об истории заказа.

Теперь, когда организация разделена на команды, процесс выглядит совершенно иначе. Каждую неделю происходит краткое совещание. Менеджер по продажам, например, команды «Вольво» делится с дюжиной коллег информацией, какой заказ поступил от немецкого автопроизводителя. Все дружно радуются, если заказ большой, или огорчаются, если маленький. Тут же на совещании происходит планирование, и команда определяет день отгрузки. Менеджер по продажам теперь отлично понимает производственные процессы и то, каким образом его договоренности с клиентами повлияют на всех членов команды. Когда клиент настаивает на снижении цен, менеджер по продажам вовлекает рабочих в поиск решения: можно ли каким-то образом улучшить процесс или поднять производительность, чтобы сбросить еще несколько центов за единицу продукции.

Следующий пример это RHD — некоммерческая организация из Филадельфии. Это прекрасный пример организации, в течение 40 и более лет создающей и совершенствующей безопасную и доверительную рабочую среду на основе принципа целостности и способствующую проявлению человеческой целостности. Начало RHD положил в 1970 г. контракт на \$50 тысяч. В местном сообществе одного из пригородов Филадельфии создавалась психиатрическая служба. Сегодня 4600 сотрудников организации в 14 штатах предлагают свои услуги на сумму около \$200 миллионов десяткам тысяч нуждающихся. Организация располагает домами и приютами для психически больных, умственно отсталых, страдающих алкоголизмом и наркоманией, привлекавшихся к уголовной ответственности и бездомных. Кроме того, в RHD входят амбулаторные психиатрические центры, организация помогает трудным детям в школе и на дому.

В RHD, открыто и ясно установлено несколько фундаментальных предпосылок, и они формируют отношение к людям и работе. RHD формулируют свои предпосылки так.

1. Все люди имеют равную человеческую ценность.
2. Каждый человек по своей сути добр, пока не доказано обратное.
3. Не существует единственного правильного способа решения корпоративных проблем.

Каждую из программ RHD ведет одна самоуправляющаяся команда, насчитывающая в среднем 20, а максимально — от 40 до 50 человек. Юниты (units) — так называют эти команды — поощряют к определению собственной цели, ощущаемой как осмысленная, наполняющей команду чувством гордости и исключительности. В юнитах не существует должностных инструкций. Команды отвечают за деятельность программы в целом, от определения стратегии до набора сотрудников и закупочных операций, от бюджета до отслеживания результатов. Центральный аппарат в штаб-квартире организации минимален.

Patagonia, производитель одежды для активного отдыха, стала первой в Калифорнии компанией, получившей статус B-Corp в начале 2012 г. Производство и продажа готовой одежды — США — 1350 сотрудников — Коммерческий сектор.



Рисунок 4 – Логотип компании Patagonia

Изначально компания называлась иначе. Основана в 1957 г. в Калифорнии Ивоном Шуинаром, самым удивительным бизнесменом в истории.

Компания занималась производством альпинистских крючьев. Сейчас она выросла до ведущего производителя одежды для активного отдыха и стремится оказывать положительное влияние на окружающую среду.

Нечто похожее случилось в Patagonia, компании — изготовителе одежды для активного отдыха. В ее штаб-квартире в Вентуре расположен развивающий детский центр для детей сотрудников в возрасте от нескольких месяцев до детсадовского возраста. Детский смех и болтовня — привычные офисные звуки, доносящиеся с игровой площадки во дворе, от детей за столами родителей, за обедом в столовой. Нередко можно увидеть, как мать кормит ребенка прямо на совещании. Взаимоотношения на работе изменились неувлочно, но глубоко, едва сотрудники увидели друг в друге не только коллег, но и людей, способных к всепоглощающей любви и заботе о детях. Если коллеги только что вместе играли с детьми за обедом, им гораздо труднее вцепиться друг другу в глотки за столом переговоров.

Трудно назвать возможность взять с собой на работу детей или животных «потрясением основ». Мы чувствуем себя в безопасности, когда демонстрируем на работе только самую малую часть себя. И поначалу нам не нравится идея присутствия детей или животных именно потому, что рядом с ними очень трудно скрывать от коллег иную часть себя — умеющую заботиться и любить.

В середине 90-х годов компания решилась на рискованный шаг. Они решили сменить упаковку термобелья. Обычно они оборачивали белье в упаковку из плотного картона и помещали в пакет из толстого полиэтилена с застежкой наподобие молнии. Чтобы не паковать таким образом плотное походное белье, мы решили избавиться от упаковки вообще и просто повесить его на плечиках, как одежду. Термобелье из более тонкого материала скатывалось и закреплялось резиновым кольцом. Компанию предупредили, чтобы они готовились к 30%-ному уменьшению продаж, поскольку они соперничали с компаниями, исключительно конкурентоспособными как раз в смысле упаковки. Один их конкурент, например, раскладывал свою продукцию

в прелестные жестяные баночки. Однако они все же решились, потому что это было правильно. Первый год практики сэкономил тонны упаковочного материала. Его теперь не возили с места на место по всему миру только для того, чтобы в итоге выбросить, пополнив мусорные свалки. Кроме того, это сэкономил компании \$150 тысяч за счет отказа от ненужной упаковки. А еще это привело к росту продаж термобелья на 25%. Поскольку эти изделия не были спрятаны в пакеты и вывешивались, как одежда, люди могли пощупать ткань и оценить качество. Поскольку белье вывешивалось, как одежда, компании пришлось придавать ему вид одежды, и теперь верхнюю часть почти всех комплектов из капилена можно носить как рубашку или футболку, что отвечает их цели производить многофункциональную одежду. Данная организация показала как можно стремиться к своей эволюционной цели и не отступаться даже при риске потерь.

Среди российских новаторов есть производственные предприятия, банки, заводы, производители продуктов питания, пиццерия, рестораны и некоммерческие организации. Одной из таких кампаний является Сбербанк.



Рисунок 5 – Логотип компании Сбербанк

Сбербанк старается задействовать потенциал каждого сотрудника: там нет руководителей филиала как такового — почти как день самоуправления в школе, только бесконечный. Это дает очень интересные результаты по вовлеченности, участию людей. Руководитель филиала называется коучем, но все решается совместно.

Во главе стоят не показатели прибыли, отменяются все KPI, показатели финансовой эффективности. На первом месте — удовлетворенность клиентов.

Например, в отделение банка обратился клиент с просьбой поменять кодовое слово по карте. По стандартам сотрудник должен был изменить слово, отдать документы и отпустить клиента. В Бирюзовой организации сотруднику стало интересно, в чем причина замены важной информации. Оказалось, что кодовое слово нужно было мошеннику, — так удалось предотвратить преступление. И это наглядный пример работы в Бирюзовой организации, когда людям не все равно.

В новой Бирюзовой парадигме команда меняется изнутри: сотрудники учатся быть самостоятельными и несут ответственность за свои решения, а руководители становятся коучами. Это заметно не только самим сотрудникам, но и клиентам: они стали чаще благодарить сотрудников за отзывчивость.

2 Общая характеристика предприятия ГК «ЛАМА»

2.1 Общие сведения об организации

Компания ЛАМА - крупнейшая розничная сеть в г. Томске. Магазины сети расположены во всех районах и микрорайонах города. Компания стремительно развивается на протяжении 25 лет и, несмотря на молодой возраст, она продолжает обеспечивать продовольственную безопасность России.

ГК «ЛАМА» была основана в 1992 году, а первый магазин был открыт в 1999 году на Территории города Томска. Сегодня ГК «ЛАМА» — это динамично развивающаяся Розничная сеть в Сибирском регионе, Томской области. По состоянию на начало 2015 года сеть насчитывает 54 магазина с общей торговой площадью более 60 000 м², динамика развития которых демонстрирует постоянный и позитивный рост всех показателей.



Рисунок 6 – Логотип ГК «ЛАМА»

В первую очередь это связано с особым подходом и индивидуальным отношением к каждому клиенту. Каждый день в сеть ГК «ЛАМА» приходят 70 000 покупателей, за месяц кассы выдадут более 2 миллионов чеков - это является основным показателем доверия покупателей к сети и залогом её успеха.

Профессиональным коллективом компании разработаны и параллельно развиваются 3 формата магазинов, это универсамы, супермаркеты и гипермаркеты, каждый из форматов обладают своей уникальностью

Универсамы «Абрикос» и «Абрикос ПЛЮС» - представляют собой компактные магазины повседневного спроса — это замечательные магазины у дома с качественным обслуживанием, доступными ценами и уникальным ассортиментом свежих товаров, это означает что большинство товаров представленных в сети Абрикос не встретишься на полках конкурентов. Ассортимент универсамов Абрикос и Абрикос Плюс насчитывает более 6 000 товарных позиций.

Супермаркеты «ЛАМА» отличаются высочайшим уровнем сервиса и индивидуальным подходом к каждому клиенту, ассортимент супермаркетов представлен товарами из разных стран мира и поэтому способен привлечь даже самых искушенных гурманов. Ассортимент магазинов данного формата составляет более 8 000 товарных позиций;

Гипермаркеты «Фуд City» позиционируются как магазины выходного дня с широчайшим выбором различных товаров и услуг по доступным ценам для крупных семейных покупок. Ассортимент магазинов данного формата составляет более 25 000 товарных позиций.



Рисунок 7 – Логотип гипермаркета «Фуд City»

Розничная Сеть ЛАМА считает своими основными ценностями формирование нового качества жизни, социальную ответственность, честное отношение к покупателям, партнёрам и сотрудникам. Все магазины компании располагаются на территории г. Томск и г. Северск, Томская область.

В 1992 году появился первый торговый павильон, который стал приносить не плохую прибыль и было принято решение открыть ещё 12 торговых точек в 1996 году. И эти 12 точек оказались так же рентабельными,

что дало почву для обдумывания о дальнейшем развитии компании и открытии дополнительных точек, а так же создании своего производства. В 1997 году открыли первый минимаркет "ЛАМА". И тут началась диверсификация бизнеса:

- 1998 год – открытие пельменного цеха;
- 1999 год – запуск пекарни ЛАМА;
- 2000 год – первый супермаркет в Томске;
- 2002 год – запуск мясного цеха.

В 2004 начинает развиваться розничная сеть компании "ЛАМА" и положено начало первым гипермаркетом "ФудCity". В 2005 году – первый универсам "Абрикос". В 2009 году, в связи с большим количеством магазинов и производств, появляется необходимость в Распределительном Центре, который начинает заниматься формированием, складированием и распределением ресурсов по производствам и розничной сети. В 2011 году компания продолжает расти и развиваться, и открылся универсам уже нового формата "Абрикос Плюс".

На сегодняшний день ГК «ЛАМА» это:

1. Пищекомбинат ЛАМА (ЛАМА, Сибиряков);
2. Девелопмент (СМАЙЛ city, ТЦ мармелайт, ТЦ МираМикс, Изумрудный горд нам по пути);
3. Мльтиформатная розничная сеть (супермаркет ЛАМА, фудcity, абрикос, универсам близкий, абрикос плюс, Interspar, Spar).
4. Логический цент;
5. Центр доктора Бубновского;
6. Рекламное агенство.

Центр Доктора Бубновского – Медицинский Центр доктора Бубновского открылся в феврале 2013г. Для сотрудников ГК «ЛАМА» и их семей действует программа «Здоровый офис» – посещение МЦ на льготных условиях.

На сегодняшний день доля сети "ЛАМА" составляет 9% Томского рынка, и постоянное расширение сети и открытие новых производств позволяет увеличить эту долю.

Общая цель компании – получение максимальной прибыли. Чтобы достичь максимальной прибыли необходимо максимально удовлетворить и предвосхитить потребности покупателей.

Миссия компании – "Мы обеспечиваем продовольственную безопасность России". Обеспечение продукции производится согласно стандартам качества:

1. Альтернатива товарам с ГМО;
2. 100% сертифицированный товар;
3. Без вредных консервантов и усилителей вкуса;
4. Доля свежих (не переработанных) продуктов в продаже выше 50%;
5. Строгое соблюдение сроков реализации и норм внешнего вида.

Именно эти критерии важны покупателям, а это главная ценность организации, ради которой предприятие работает.

Ассортимент товаров постоянно обновляется и расширяется, поскольку постоянно появляются новые товары, или новые модификации уже известных марок продукции. Данные процессы, конечно же, проходят через департамент маркетинга, поэтому сложно недооценить вклад работы департамента в общее развитие и функционирование компании.

2.2 Анализ деятельности департамента маркетинга

Департамент маркетинга ГК «ЛАМА» выполняет важную роль в компании. Можно выделить следующие цели департамента маркетинга:

Цели Департамента маркетинга:

- обеспечить востребованный ассортимент компании и управление товарными направлениями;

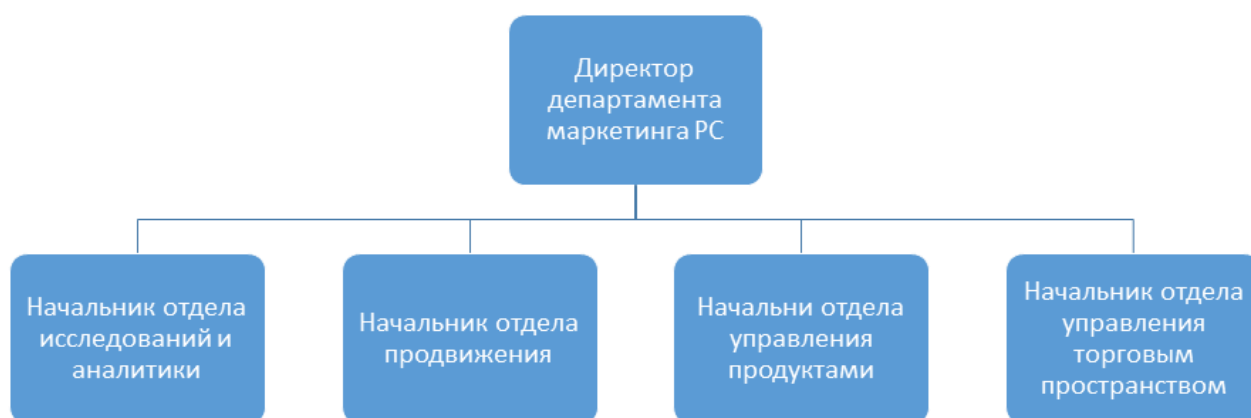


Рисунок 8 - Структура департамента маркетинга

- обеспечить целевой товарооборот по продуктовым направлениям;
- обеспечить целевой уровень маржинальной прибыли по продуктовым направлениям;
- обеспечить качественную рекламно-маркетинговую поддержку продаж;
- обеспечить высокую степень информированности целевых клиентов о ценностном предложении компании;
- обеспечить плановый процент обращений и заказов через Интернет-сайт.

Функции отдела маркетинга:

1. Разработка и внедрение стратегии производства и сбыта продукции.
2. Подготовка информации для руководства о ситуации на рынке для принятия решений.
3. Координация действия всех основных подразделений предприятия (производство, КБ, сбыт, финансы и т.д.) для воплощения решений.

4. Продвижение продукции на рынки.
5. Обеспечение качества сервисного обслуживания клиентов.
6. Подготовка информации о продажах и предпочтениях потребителей.
8. Анализ рынка и выбор целевых рынков сбыта.
9. Разработка стратегии и принципов конкуренции.
10. Управление ассортиментом компании.
11. Анализ результатов работ.

2.3 Анализ проекта «регулярное промо» в департаменте маркетинга ГК «ЛАМА»

Рассмотрим проект «регулярное промо», которое реализует департамент маркетинга. Целью регулярного промо является ежемесячный выпуск каталога с акционными товарами. Проект запускается за пятьдесят дней до выпуска самого каталога.

Каталог представляет собой книжку формата А4, на котором изображены товары, на которые в определенном месяце действует акция.

Выпуск каталога является промо акцией с коммуникацией. Данный вид промо-активности, заключается в печати информации об акции или о других бонусах бренда в рекламной газете торговой сети. Самый распространенный вид BTL активности в крупных торговых сетях потребительских товаров.

Каждая торговая сеть имеет свой журнал, в котором печатает акционные предложения производителей, информацию о новинках, хитах продаж и прочие анонсы. Печать в таких журналах может помочь в анонсе акции. Перед принятием решения об использовании листовки следует проверить: читает ли информации на ней ваша целевая аудитория.

Проект «регулярное» включает в себя следующие этапы:

- 1) Формирование предварительного списка акционных позиций;
- 2) Согласование списка товара в разрезе акций;

- 3) Блокировка файла с утвержденным списком товаров;
- 4) Отправка списка товара на мониторинг;
- 5) Мониторинг цен конкурентов и подготовка проекта акционных цен;
- 6) Предварительное согласование акционных цен;
- 7) Расчет объема продаж акционного товара;
- 8) Отправка по электронной почте файла с прогнозами продаж акционного товара;
- 9) Согласование списка товаров;
- 10) Отправка итогового файла с позициями поставщикам;
- 11) Утверждение окончательного списка товаров;
- 12) Расчет объема закупки для покрытия акционного и регулярного спроса с учетом логистических и прочих ограничений (плечо поставки, минимальная партия закупки и отгрузки, минимальная выкладка). Размещение запроса поставщикам;
- 13) Получение ответа поставщиков о наличии товара.
- 14) Отчет по резерву и датам поставки товаров, участвующих в акциях;
- 15) Направление заявки по электронной почте на формирование корзины акционных товаров для фотосессии;
- 16) Формирование корзины акционных товаров для фотосессии;
- 17) Проведение фотосессии;
- 18) Повторный мониторинг;
- 19) Предложения по изменению акционной цены согласно точечного мониторинга;
- 20) Утверждение цен, согласно точечному мониторингу;
- 21) Отправка технического задания дизайнеру на проработку макета листовки;
- 22) Верстка листовки;
- 23) Корректировка макета листовки;
- 24) Согласование макета листовки;
- 25) Передача листовки в печать;

- 26) Печать листовки;
- 27) Подача информации об акции в центральный офис;
- 28) Загрузка цен в базу;
- 29) Передача данных о загруженной акции в отдел продаж;
- 30) Распространение листовки
- 31) Размещение информации об акции на корпоративном сайте;
- 32) Выставление акционного товара согласно плану. Размещение акционных ценников;
- 33) Отчет о запуске акции.

Число сотрудников, принимающих участие в процессе выпуска составляет 13 человек.

Так как задач много и ограничены сроки, очень важно вовремя выполнение каждой задачи, потому что ряд задач не может выполняться до окончания других.

Ниже представлена таблица, на которой проведен подсчет выполняемых задач на определённых временных отрезках.

Таблица 1 – Выполняемые задачи на определенных временных отрезках

Временной интервал	Нормативное количество выполняемых задач	Фактическое количество выполняемых задач
с 1 по 10 день	6	4
с 10 по 20 день	8	4
с 20 по 30 день	9	7
с 30 по 40 день	6	6
с 40 по 50 день	4	12

Как видно из таблицы, фактическое количество выполняемых задач сильно отличается от нормативных значений, особенно, это можно наблюдать на временном интервале с 40 по 50 день.

На рисунке 3 представлена диаграмма Ганта, где задачи выполняются по нормативным срокам и объемам. Видно, что задачи распределены равномерно и выполняются в срок. На следующей диаграмме видно, что фактическое распределение задач происходит неравномерно и слишком большая концентрация работ приходится на последний десяток дней.

Диаграммы показывают наглядные отличия планируемых значений от фактических. При нормативных количествах основной объем работы приходится примерно на середину цикла, а при фактических – больший объем работы сконцентрирован в конце цикла. Из этого можно сделать вывод, что работа по проекту проходит неэффективно: сотрудники сильно загружены в конце и недостаточно продуктивны вначале.

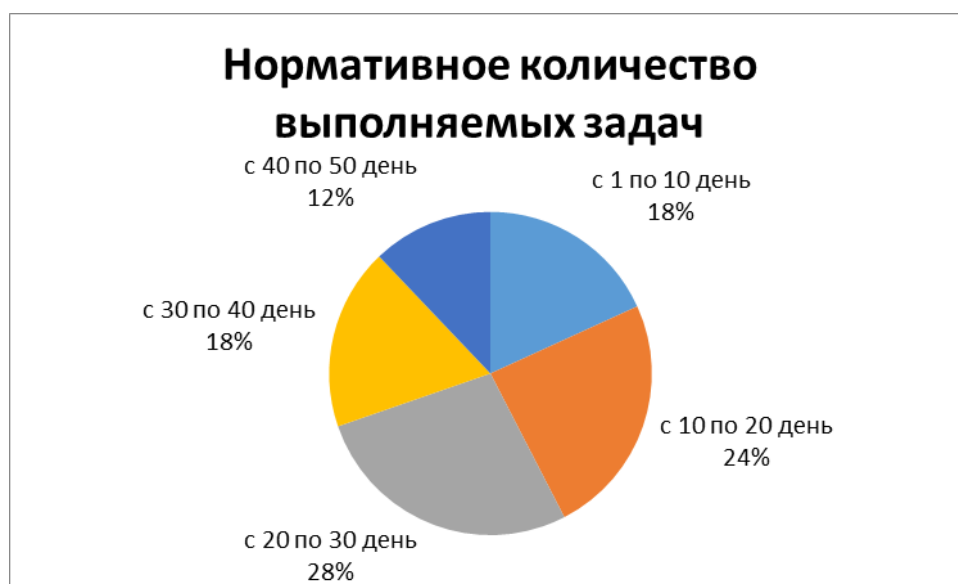


Рисунок 11 – Доли нормативного количества выполняемых задач в
определенный промежуток времени



Рисунок 12 – Доли фактического количества выполняемых задач в
определенный промежуток времени

Причиной перевеса загруженности в том, что в первые дни проекта сотрудники выполняют не все необходимые задачи, следовательно, следующие задачи не могут выполняться без предыдущих и объем работы к концу проекта в три раза превышает нормативный.

3 Применение концепции бирюзовых компаний» при реализации проекта «регулярное промо»

3.1 Анализ проекта с точки зрения принципов «бирюзовых компаний»

Рассмотрим проект «регулярное промо» с точки зрения принципов «бирюзовых компаний».

Принцип самоуправления предполагает, что «бирюзовые компании» эффективно решают задачи любого уровня сложности, используя систему, основанную на взаимодействии равноправных коллег. В этой системе нет нужды ни в иерархии, ни в консенсусе.

Принцип самоуправления это принятие самостоятельного решения сотрудником, но обязательно проконсультировавшись с компетентным человеком и с теми членами команды, кого каким-либо образом коснется результат решения.

Так как принцип самоуправления предполагает отсутствие руководителей, а организационная структура ГК «ЛАМА» является линейно – функциональной, ясно, что данный принцип не соблюдается.

Исходя из данного положения можно выделить две проблемы, где одна вытекает из другой:

1. У сотрудника фактически несколько начальников, что очень сильно мешает работе и задерживает ее.
2. Сотрудники не умеют принимать самостоятельных решений и не достаточно ответственно относятся к работе.

Принцип целостности – это возможность быть самим собой на работе. Иными словами, данный принцип отменяет формальность в отношениях между коллегами, позволяя свободно высказываться, проявлять инициативу и чувствовать себя на рабочем месте как в безопасной среде.

Принцип целостности особенно хорошо проявляет себя в проведении совещаний и программе мотивации сотрудников.[11]

Для анализа проекта с точки зрения принципа целостности был проведен анализ нескольких совещаний проектной группы и выделены проблемы:

- не все участники заинтересованы во время выступлений коллег и не активны в процессе обсуждения;
- отсутствует адекватная реакция сотрудников относительно мнений и высказываний коллег;
- отсутствует информированность сотрудников о повестке дня, не принимают решения относительно тем для обсуждения и составлении повестки дня.

То есть, совещания проходили непродуктивно с точки зрения решаемых на ней вопросов и не формировали командную работу, а наоборот, лишали возможности адекватного межличностного контакта сотрудников.

Считается, что Бирюзовые организации живут собственной жизнью и обладают собственным представлением о направлении дальнейшей деятельности. Членов организации побуждают не стараться предвидеть изменения и контролировать будущее, а вслушаться и понять, чем хочет стать организация, какой цели ей хочется служить.

Иными словами, эволюционная цель – это цель, которая объединяет сотрудников и также, мотивирует. Бирюзовые организации имеют цель, не связанную с деньгами или прибылью, однако, в нашем случае для начала, сотрудникам нужно понять свою цель, которая заключается в эффективном проведении проекта.

В департаменте маркетинга наблюдается несоответствие процесса с данным принципом. Данный вывод можно сделать исходя из не информированности и не вовлеченности членов команды в процесс. То есть, члены команды не знают точные задачи друг друга, следовательно, не реализуется командная работа и работа становится неэффективной.

В итоге всего вышеизложенного можно выделить следующие проблемы проекта «регулярное промо»:

- линейно – функциональная организационная структура предполагает несколько начальников, что отрицательно сказывается на сроках и результатах работы рабочих;
- сотрудники не вовлечены в общий процесс, каждый выполняет свою работу, не будучи заинтересованным в командной работе;
- сотрудники не в курсе задач остальных участников процесса;
- нет конкретных ответственных, не у кого требовать результаты, так как работники перекладывают ответственность друг на друга, а решения принимаются коллективно;
- фактическое количество решаемых задач не соответствует нормативному, вследствие чего падает качество выполнения задач.

3.2 Разработка мероприятий по решению проблем в процессе «регулярного промо»

Следуя принципу самоуправления в проект, были внесены значительные изменения.

Во-первых, была переформирована проектная команда в микрокруг, который составил из девяти человек из бывших тринадцати.

Во-вторых, были заново пересмотрены и перераспределены задачи посредством анкетирования и личного опроса.

Трансформация проектной команды стала для участников неожиданной, так как в результате из проекта были исключены те сотрудники, которые занимались этими задачами долгое время.

Далее, были приняты меры, основанные на принципе самоуправления. Одной из важнейших составляющих в принципе самоуправления является самостоятельное консультативное принятие решений.

В теории о концепции «бирюзовых компаний» делается акцент на различиях принимаемых решений на основе консенсуса и на основе внутреннего консультирования. Решения, принимаемые на основе консенсуса,

происходят обычно в шумной обстановке, долго и мучительно, отнимают много сил и энергии. А в процессе внутреннего консультирования (advice process) каждый человек может принимать любое решение, но прежде он должен посоветоваться со всеми, на кого повлияет принятое решение, и проконсультироваться с экспертами в данной области.

Принятие решения на основе внутреннего консультирования имеет ряд достоинств.

Первое. Внутреннее консультирование вовлекает в решение вопроса всех, чей совет может потребоваться. Они узнают о проблеме и становятся хорошо информированными критиками или вдохновителями. Обмен информацией укрепляет чувство общности. Каждый, к кому обращаются за советом, чувствует, что к его мнению относятся с уважением, что в нем нуждаются.

Второе. Просьба о совете — это проявление скромности, а личная скромность — одно из важнейших условий для создания доброжелательной рабочей обстановки.

Само обращение уже означает: “Ты мне нужен”. Тот, кто собирается принять решение, и тот, кто дает совет, неизбежно становятся ближе друг другу. Именно поэтому инициатор изменений не может взять и проигнорировать данный ему совет.

Третье. Принимая решения, сотрудник проходит курс обучения без отрыва от работы. Советы исходят от людей, хорошо владеющих ситуацией и заботящихся о конечном результате. Ни одна форма обучения или тренинга не может сравниться с непосредственным опытом.

Четвертое. Шансы принять наилучшее из возможных решений повышаются по сравнению с общепринятым подходом к принятию решений сверху вниз. Инициатор изменений имеет то преимущество, что находится ближе к проблеме, и обычно ему предстоит в дальнейшем иметь дело с последствиями решения.

Пятое. Этот процесс становится удовольствием для того, кто готовится принять решение. Внутреннее консультирование поощряет инициативу и творческий дух.

Принятие самостоятельных консультативных решений решает несколько задач:

1) Повышается ответственность сотрудника, так как именно он отвечает за результат решения

2) Не отнимается время на совещаниях на решение вопроса, и высвобождается для вопросов более важных или объемных.

Проектной команде на совещании была разъяснена информация о самоуправлении. Вследствие чего, сотрудникам было предложено применять данный принцип в работе. Конечно же, не все начали применять данную теорию на практике. По началу некоторые из них подходили с вопросами к руководителю о том какой следующий шаг им нужно делать, то есть работники все еще ждали четких указаний по выполнению работы. Однако, спустя неделю команда освоила новый метод принятия решений и вполне успешно начала его применять. Положительный результат от процесса был виден на проведенных последующих совещаниях и положительных отзывах от самих работников.

Таким образом, принцип самоуправления помог при решении проблемы, которая создавалась при нескольких начальниках. Работникам дали право принимать самостоятельные решения, не вмешиваясь и не давая приказов. Также, данный принцип сформировал у сотрудников более ответственное отношение к работе.

Принцип целостности решает проблему неэффективных совещаний и мотивации сотрудников. Выше был описан процесс совещания, где никто никого не слушал и демонстрировали неадекватные реакции, резкие замечания и неуважительное отношение друг к другу.

Для решения выявленных проблем было принято внести изменения в программу мотивации сотрудников и процедуру совещания.

Совещание, по концепции «бирюзовых компаний», координирует коучер, который может являться одним из сотрудников или приглашенным человеком. Его функция состоит в том, чтобы направлять процесс совещания, давать слово членам команды и пресекать любые резкие замечания и неуважительное поведение.

Данным человеком в нашем случае был выбран член команды. В результате, сотрудники поняли в чем была их ошибка, совещания стали проходить в спокойной и размеренной обстановке, все запланированные вопросы по повестке дня были рассмотрены.

Изменения в программу мотивации включили в себя новые мероприятия:

1. Проводить раз в месяц мотивирующие совещания и планерки, где обсуждают новости и планы развития предприятия. Это позволяет держать работников в курсе событий о положении предприятия.

2. Позволить сотрудникам самим выбирать семинары и тренинги в которых они хотели бы участвовать.

3. Пижамный день. Раз в месяц один день сотрудники работают в пижамах.

4. Придумать что-то новое и отдать другому. Например, другому члену команды придумать новые способы или методы тайм-менеджмента, найти решение его проблемы, оптимизировать работу. Также, сотрудники могут найти решение проблемы, оптимизировать работу для другого отдела, а не для себя. Рекомендуются проводить раз в месяц.

5. В конце месяца делать презентацию со своими результатами, дать своей работе оценку и получить оценку от коллег: то, что было, то, что стало, что к каким результатам привело.

6. Забота о здоровье. Проведение фреш-дня, дня овощей, день без сигарет и т.д.

7. Ежемесячно 3 часа проводить работы в офисе (уборка, мини-ремонт).

8. Обратная связь. Чтобы облегчить обмен обязанностями внутри команды, учредили единый рынок обязанностей. Был составлен бланк, где коллеги могут выставить рейтинг каждой обязанности, которую они сейчас исполняют, используя шкалу от -3 до $+3$. Они могут оценивать обязанность как:

- придающую сил (+) или изматывающую (–);
- соответствующую их способностям (+) или нет (–);
- благоприятствующую приобретению новых знаний и умений (+) или ограничивающую в их приобретении (–).

Используя такую же шкалу от -3 до $+3$, люди сигнализируют также о своем интересе к задачам, на данный момент исполняемым другими. «Рынок» помогает найти друг друга и тем, кто хочет избавиться от нагрузки, и тем, кто хочет взять что-то на себя.

Для того, чтобы члены микроклуба чувствовали их общую цель и сплоченность, в структуру микроклуба была внедрена модель «сети индивидуальных контактов».

В этой модели инвестиции и финансовые результаты обсуждаются и определяются на уровне команд. Однако роли и обязательства сотрудников обсуждаются не в команде, а в серии встреч один на один с участием нескольких коллег, расположенных непосредственно справа и слева друг от друга по производственной цепочке. Эти обязательства могут быть формализованы в письменном документе. Например можно создать документ под названием «Договоренности о взаимопонимании с коллегами»: там записаны различные обязанности, роли сотрудника и обязательства, которые он согласился на себя принять.

На рисунке 3 показана взаимосвязь коллег при модели «Сеть индивидуальных контактов»

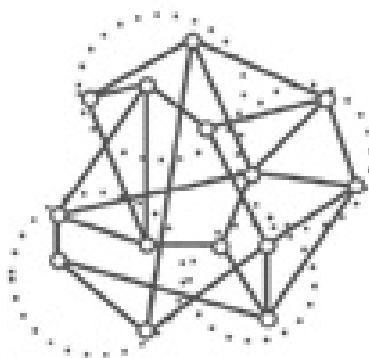


Рисунок 13 – Непрерывный процесс взаимодействия участников микрокруга

Данный инструмент поможет при решении проблемы вовлеченности сотрудников в общий процесс и при решении проблемы недостаточной информированности.[11]

Так как коммуникация при данной модели становится тесной, члены команды лучше узнают задачи друг друга, что создает более доверительные и лояльные отношения.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

Группа	ФИО
3А3Б	Кокшиновой Урсуле Юрьевне

Институт	Социально-гуманитарных технологий	Кафедра	менеджмента
Уровень образования	бакалавриат	Направление/специальность	38.03.02 Менеджмент

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»	
<p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу) - чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера) 	<p>Вредные производственные факторы: шумы, вибрация от специализированного оборудования.</p> <p>Негативное воздействие на окружающую среду отсутствует.</p> <p>Возможность возникновения чрезвычайных ситуаций – минимальна.</p> <p>Исходные данные для составления раздела:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Данные, предоставленные ГК «ЛАМА» 2. Данные официального сайта ГК «ЛАМА». 3. Данные отчета по преддипломной практике
2. Список законодательных и нормативных документов по теме	ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности». Настоящий стандарт идентичен международному стандарту ISO 26000-2010 «Guidance on social responsibility»
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке	
<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Основы социальной политики ГК «ЛАМА». 2. Прямые и косвенные стейкхолдеры ГК «ЛАМА». 3. Система социальной ответственности ГК «ЛАМА». 4. Структура программ социальной ответственности ГК «ЛАМА».
<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Спонсорство и корпоративная благотворительность ГК «ЛАМА». 2. Взаимодействие компании с местным сообществом и местной властью. 3. Природоохранная деятельность предприятия. 4. Затраты предприятия на социальную ответственность.
3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Трудовой кодекс РФ 2. Устав организации ГК «ЛАМА»

<ul style="list-style-type: none"> - анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности. 	
Перечень графического материала:	
<i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i>	Определение целей КСО на предприятии Определение стейкхолдеров программы КСО Определение элементов программы КСО Затраты на мероприятия КСО Оценка эффективности мероприятий КСО

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанов Наталья Владимировна	к.ф.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3А3Б	Кокшинова Урсула Юрьевна		

4 Социальная ответственность

Корпоративная социальная ответственность – международная бизнес-практика, которая прочно вошла в корпоративное управление в конце XX века. Сейчас внедрения мероприятия КСО стало важным элементом успешной компаний.

Корпоративная социальная ответственность – это:

- 1) комплексы направления политики и действия, связанного с ключевым стейкхолдером, ценности и выполнение требований законности, а также учитывающие интерес человека, сообщества и окружающих сред;
- 2) бизнес нацеленности на устойчивые развития;
- 3) добровольные участия бизнеса в улучшениях общественной жизни.

Иными словами социальная ответственность бизнеса – концепция, при соблюдении законодательства и правил, производств качественных продуктов/услуг, исполняет добровольно дополнительные обязательства перед обществом.

Корпоративная социальная ответственность есть многоуровневая пирамида. Основание пирамиды это экономическая ответственность. Определяется как базовая функция фирмы на рынке производителей товара и услуги, приводящая удовлетворение потребностей потребителя извлечение прибыли.

Правовая ответственность представляется необходимостью законопослушностью бизнесов в условиях рыночных экономик, его деятельность должна соответствовать ожиданию общественности, зафиксированные в правовые нормы.

Этическая ответственность, это когда деловая практика созвучна с ожиданиями обществ, не оговоренные в правовых нормах, но основанные на имеющихся нормах морали.

Филантропическая ответственность направляет фирму к действию, направленному на поддержания и развития благосостояний обществ через добровольные участия в реализациях социальной программы.

Российский бизнес КСО регламентируется следующими положениями и рекомендациями:

1. ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности». Настоящий стандарт идентичен международному стандарту ISO 26000-2010 «Guidance on social responsibility».

2. Серией международных стандартов систем экологического менеджмента ISO 14000. Центральным документом стандарта считается ISO 14001 «Спецификации и руководство по использованию систем экологического менеджмента». Здесь установлены требования к системе экологического менеджмента любого предприятия. В стандарте приведены основные термины и определения, а также изложены рекомендации в области экологической политики, планирования, целей и задач, программы и системы экологического менеджмента.

3. GRI (Global Reporting Initiative) – всемирная инициатива добровольной отчетности. Отчет по устойчивому развитию – это отчет, раскрывающий информацию о деятельности организации в экономической, экологической, и социальной области, а также в области управления.

4. SA 8000 – устанавливает нормы ответственности работодателя в области условий труда.

В приведенных выше стандартах можно найти основные определения КСО и элементов.

2. Определение целей и задач программы КСО

Для того чтобы программы КСО приносили различные социальные и

экономические результаты, необходима их интеграция в стратегию компании. Иными словами, деятельность компании и программы КСО должны иметь одинаковый вектор. Тогда программа КСО будет выступать органическим вспомогательным элементом деятельности компании.

Цели реализации корпоративной социальной ответственности могут быть совершенно различными:

- 1) развитие собственного персонала, которое позволяет не только избежать текучести кадров, но и привлекать лучших специалистов на рынке;
- 2) рост производительности труда в компании;
- 3) улучшение имиджа компании, рост репутации;
- 4) реклама товара и услуги;
- 5) освещение деятельности компании в СМИ;
- 6) стабильность и устойчивость развития компании в долгосрочной перспективе;
- 7) возможность привлечения инвестиционного капитала для социально-ответственных компаний выше, чем для других компаний;
- 8) сохранение социальной стабильности в обществе в целом;
- 9) налоговые льготы;
- 10) использование лучших практик;
- 11) выход на международный рынок и т.д.

Из перечисленных целей видно, что в зависимости от целей, программы КСО могут быть направлены либо внутрь компании (внутренняя КСО), либо за ее пределы (внешняя КСО) в зависимости от целей компании.

Выбор цели КСО зависит от стратегии компании. Цели КСО максимально близки миссии и стратегии. В таблице приведём миссию и основные стратегические цели компании, а затем, подберём соответствующие цели КСО.

Таблица 2 – Миссия, основные цели компании и цели КСО

Миссия компании	«Мы обеспечиваем продовольственную безопасность России».	Цели КСО
Стратегия компании	1. Получение максимальной прибыли 2. Максимальное удовлетворение и предвосхищение потребностей покупателей	1. Исключить продукты с содержанием ГМО и опасных консервантов; 2. Обеспечение контроля качества поставляемой продукции в магазины силами производственной лаборатории компании; 3. Создание новых производств, для категорий товаров по которым на рынке нет достойного предложения в области качества; 4. Обеспечение профессиональной логистики, для сохранения качества доставляемой продукции; 5. Выстроить партнерские взаимоотношения с производителями заинтересованных в обеспечении рынка качественными товарами; 6. Создание профессиональной команды единомышленников разделяющих миссию компании; 7. Быть источником информации о здоровом образе жизни и правильном питании; 8. Тиражирование разработанных стандартов по обеспечению продовольственной безопасности России за счет выстраивания партнерских отношений с розничными операторами.

Вывод: Обеспечение продукции производится согласно стандартам качества:

1. альтернатива товарам с ГМО;
2. 100% сертифицированный товар;

3. без вредных консервантов и усилителей вкуса;
4. доля свежих (не переработанных) продуктов в продаже выше 50%;
5. строгое соблюдение сроков реализации и норм внешнего вида.

3. Определение стейкхолдеров программы КСО

После выбора целей новой программы корпоративной социальной ответственности, нужно определить главные стейкхолдеров программы.

Стейкхолдерами или заинтересованными лицами называется любое сообщество внутри организации, или вне ее, предъявляющее определенные требования к результатам деятельности организации и характеризующееся определенной скоростью реакции. Среди множества стейкхолдеров выделяют: собственников, акционеров, органы федеральной и местной власти, поставщиков, топ-менеджеров, работников, профсоюзы, торговые группы, потребителей (внутренних, зарубежных), население, партнеров, инвесторов, кредиторов, конкурентов (внутренних, международных), профессиональные ассоциации, суды и др. Интересы инвесторов, акционеров и поставщиков связаны с эффективностью управления организацией (прибыльным использованием ресурсов). Наемные работники ожидают удовлетворения их труда в формах адекватной оплаты, возможностей профессионального роста и построения деловой карьеры, здоровой моральной атмосфере, приемлемых условий и режима труда, хорошего руководства. Покупателей интересует качество, безопасность и доступность товаров и услуг. Администрации местных органов самоуправления заинтересованы в пополнении бюджета посредством налоговых поступлений и сохранения рабочих мест для населения региона. Топ-менеджеры заинтересованы в возможности контроля и управления финансовыми потоками, мощность которых свидетельствует о финансовой состоятельности предприятий. Интересы кредиторов удовлетворяются своевременным исполнением обязательств по погашению процентов и кредитов.

Если какая-либо группа стейкхолдеров не удовлетворена деятельностью организации, ее реакция может поставить под угрозу дальнейшее существование самой организации. К числу влиятельных стейкхолдеров относятся также правительство и жители регионов, в которых находятся организации. Среди жителей региона выделяют не только проживающих в нем людей, но и местные власти, природную среду и физическое окружение, качество жизни людей. Отдельные группы с особыми интересами (торговые, профессиональные ассоциации, комиссии по защите прав потребителей и др.) могут оказывать давление на корпорации в части осуществления социальных реформ, законов.

Выбор основных стейкхолдеров проводится исходя из целей программы КСО, которая была определена в табл. К каждой цели программы необходимо определить наиболее влиятельных стейкхолдеров.

Таблица 3 – Определение стейкхолдеров программы КСО

№	Цели КСО	Стейкхолдеры
1	Исключить продукты с содержанием ГМО и опасных консервантов	Потребители, топ-менеджеры
2	Обеспечение контроля качества поставляемой продукции в магазины силами производственной лаборатории компании	Топ-менеджеры, технологи
3	Создание новых производств, для категорий товаров по которым на рынке нет достойного предложения в области качества	Топ-менеджеры, руководство, проектировщики, технологи, потребители
4	Обеспечение профессиональной логистики, для сохранения качества доставляемой продукции	Топ-менеджеры, логисты, экспедиторы, потребители
5	Выстроить партнерские взаимоотношения с производителями заинтересованных в обеспечении рынка качественными товарами	Поставщики, мерчендайзеры, торговые представители, топ-менеджеры
6	Создание профессиональной команды единомышленников разделяющих миссию компании	Топ-менеджеры, руководство
7	Быть источником информации о здоровом образе жизни и правильном питании	Рекламные агенты, топ-менеджеры, руководство

Продолжение таблицы 3

8	Тиражирование разработанных стандартов по обеспечению продовольственной безопасности России за счет выстраивания партнерских отношений с розничными операторами.	Логисты, экспедиторы, товароведы, топ-менеджеры
---	--	---

Обоснование:

1. Исключить продукты с содержанием ГМО и опасных консервантов: потребители, топ-менеджеры. Потребители заинтересованы в продукции без ГМО, топ-менеджеры заинтересованы в качественной работе, поэтому контролируют и направляют процессы управления.

2. Обеспечение контроля качества поставляемой продукции в магазины силами производственной лаборатории компании: топ-менеджеры, технологи. Топ-менеджеры заинтересованы в качественной работе, поэтому ведут контроль, технологи разрабатывают и создают качество своей продукции, поэтому заинтересованы в качестве проделанной своей работы.

3. Создание новых производств, для категорий товаров по которым на рынке нет достойного предложения в области качества: топ-менеджеры, проектировщики, технологи, потребители. Собственники (руководство) заинтересованы в получении большей прибыли, и пытаются найти новые идеи для этого, приглашают к сотрудничеству специалистов, которые могут ввести что-то новое в производство, и получить за это огромную прибыль (проектировщики). Проектировщики заинтересованы в творческом подходе к своему делу, обычно им нравится их работа (нравственная сторона), ну и в получении дохода от своих идей. Технологи разрабатывают новую продукцию и заинтересованы в её качестве, ну и само собой потребители, которые желают всегда чего-то новенького и качественного.

4. Обеспечение профессиональной логистики, для сохранения качества доставляемой продукции: топ-менеджеры, логисты, экспедиторы, потребители. Заинтересованность топ-менеджеров в привлечении прибыли, прибыль будет достойной при хорошем хранении продукции, этим занимаются логисты, их

заинтересованность в качественной работе (качественное хранение и распределение товаров). Экспедиторы развозят товар, и они заинтересованы в первую очередь в качественную и своевременную доставку. Ну и, конечно, потребители, которые заинтересованы в качестве приобретаемого товара.

5. Выстроить партнерские взаимоотношения с производителями заинтересованных в обеспечении рынка качественными товарами: поставщики, мерчендайзеры, торговые представители, топ-менеджеры. Поставщики – в распространении товара и получении выручки, топ-менеджеры – в нахождении достойных поставщиков, отвечающим по обязательствам, мерчендайзеры – в своевременной выкладке этого товара; торговых представителей – в своевременном распределении товара по заказчикам, их нахождении.

6. Создание профессиональной команды единомышленников разделяющих миссию компании: топ-менеджеры, руководство. Единогласное правление и выполнение обязательств – рецепт успешной работы и выполнения миссии. Непосредственно руководство и топ-менеджеры заинтересованы в этом. Поэтому проводят тщательные отборы персонала.

7. Быть источником информации о здоровом образе жизни и правильном питании: Рекламные агенты, топ-менеджеры, руководство. Опять же руководство и топ-менеджеры заинтересованы в репутации фирмы, поэтому есть необходимость в создании здорового и качественного продукта и его рекламе. Рекламные агенты, в свою очередь, заинтересованы в доходах и творческом подходе к своей работе.

В общем можно сказать одно, что все стейкхолдеры в чём-то заинтересованы и в основном если это не потребитель, то получения дохода, ну а если это потребитель, то в качественном и доступном продукте.

4. Определение элементов программы КСО

Следующим этапом разработки программы корпоративной социальной ответственности бизнеса является определение элементов программы КСО. Это будет зависеть от множества факторов, таких как:

- 1) сфера деятельности компании;

- 2) финансовые возможности;
- 3) размер компании;
- 4) приверженность сотрудников компании;
- 5) сотрудничество с местными органами самоуправления и местными экологическими организациями;
- 6) ожидаемые результаты реализации программ т.д.

Перечень возможных элементов программ КСО:

1. Благотворительные пожертвования – форма адресной помощи, выделяемой компанией для проведения социальных программ, как в денежной, так и в натуральной форме (продукция, административные помещения, транспорт и т.д.).

2. Социальные инвестиции – вид инвестирования, нацеленный на поддержку социально одобренных проектов, к которым не применяется нормальная рыночная доходность. Рассматриваются социальные, экологические последствия.

3. Эквивалентное финансирование – форма адресной помощи, которая заключается в совместном финансировании компаниями, органами государственного управления и некоммерческим сектором социальных программ.

4. Денежные гранты – форма адресной помощи, выделяемой компанией на реализацию определенных социальных программ. Гранты, как правило, связаны с основной деятельностью компании, ее основными стратегическими целями.

5. Корпоративное волонтерство – вид деятельности, который подразумевает участие сотрудников компании в работе на благо местных сообществ на добровольной основе.

6. Социально значимый маркетинг – форма адресной финансовой помощи, которая заключается в направлении процента от продаж конкретного товара или услуги на проведение социальных программ компании.

7. Социально-ответственное поведение – форма работы компании, которая представляет разнонаправленные инвестиции, основанные на соблюдении правил этического поведения.

Для того, чтобы определить необходимый перечень мероприятий, необходимо сопоставить главных стейкхолдеров компании, их интересы, мероприятия, которые затрагивают стейкхолдеров. Необходимо обратить внимание, что каждый элемент программ КСО рассчитывается на определенное время, следовательно, может быть краткосрочным или среднесрочным. Ожидаемый результат от реализации программы позволяет оценить значимость будущих итогов реализации программ.

Таблица 4 – Определение элементов программы КСО

№	Стейкхолдеры	Описание элемента	Ожидаемый результат
1	Топ-менеджеры, потребители, участники – волонтеры	Корпоративное волонтерство	Облагораживание Городского парка отдыха "Белое озеро", субботники
2		Благотворительные пожертвования	Автоматические отчисления в детские дома от сумм в кассовых чеках

5. Затраты на программы КСО

Затраты на программы КСО могут определяться по остаточному принципу и расходоваться в зависимости от их наличия, а могут стать частью ежемесячных, поквартальных отчислений. В первом случае, компании будет трудно ожидать результатов деятельности программ КСО, поскольку мероприятия будут финансироваться время от времени. Если компанией не предусмотрено иное, то рекомендуется применять стратегическое планирование в рамках разработки КСО. Общий бюджет программ КСО определить как процент чистой прибыли предприятия (определяется самостоятельно) ежемесячно направляемы на реализацию программ КСО.

Распределим бюджет КСО на мероприятия, в зависимости от них: важности для целей предприятия; влияния на стейкхолдеров; ожидаемых результатов.

Таблица 5 – Затраты на мероприятия КСО

№	Мероприятие	Единица измерения	Цена	Стоимость реализации на планируемый период
1.	Облагораживание Городского парка отдыха "Белое озеро"	Тыс. руб.	500	500
2.	Субботники	Тыс. руб.	35	15
3.	Автоматические отчисления в детские дома от сумм в кассовых чеках	Тыс. руб.	5000	1000
				ИТОГО: 1515

Компания выделила денежных средств в размере 1515 по итогам баланса. Больше потратить нет возможности, иначе работать начнём в убыток. Стоимость средств на облагораживание – 500 тыс. руб., компания и выделила столько средств, потому как это единовременный проект. На субботники планировалось выделить 35 тыс. руб., но фирма смогла выделить только 15 тыс. Можно по возможности воспользоваться старыми предметами труда, тем самым сэкономить средства. И на отчисления в детские дома планировалось выделить 5000 тыс. руб., но выделили 1000 тыс. руб., потому как проект не единовременный, а долгосрочный, поэтому денежных средств можно выделять по усмотрению руководства в зависимости от доходности предприятия на определённый период.

6. Ожидаемая эффективность программ КСО

Оценка разработанной эффективности программы КСО строится на основе принципов эффективности затрат на мероприятия и ожидаемых от мероприятий результатов.

При этом зачастую эффективность программ КСО оценить сложно. Это бывает в случае, если проблема социальной ответственности, которую решает предприятие, велика, и предприятию сложно справиться с ней в одиночку, либо эта проблема не имеет немедленного отклика на реализацию мероприятий.

При этом, необходимо помнить, что каждая реализуемая программа КСО связана с целями деятельности предприятия, ее миссией. Поэтому необходимо определить эффект от реализации программ не только для общества, но и для организации.

Эффект программ КСО по отношению к предприятию может выражаться в:

- улучшении имиджа компании;
- стимулировании сбыта;
- повышении узнаваемости товаров и услуг;
- снижении текучести кадров;
- повышении морального духа персонала;
- повышении квалификации персонала;
- установление связи с органами местного самоуправления;
- привлечении инвестиций и т.д.

Эффект программ КСО по отношению к обществу может выражаться в:

- улучшении материального благополучия граждан;
- помощь нуждающимся;
- улучшение здоровья людей (через продукцию или программы);
- устранение социальной напряженности;
- решение социальной проблемы;
- локальный (точечный) эффект (возможно от одного благотворительного мероприятия);
- улучшение экологической обстановки в регионе;
- помощь ветеранам;
- обеспечение детского досуга и т.д.

Таблица 6 – Оценка эффективности мероприятий КСО

№	Название мероприятия	Затраты	Эффект для компании	Эффект для общества
1.	Облагораживание Городского парка отдыха "Белое озеро"	500	1. Улучшение имиджа компании; 2. Повышение узнаваемости товаров и услуг; 3. Повышение морального духа персонала;	1. Улучшение здоровья людей; 2. Устранение социальной напряженности; 3. Улучшение экологической обстановки в регионе; 4. Обеспечение детского досуга.
2.	Субботники	15	Установление связи с органами местного самоуправления	Улучшение экологической обстановки в регионе
3.	Автоматические отчисления в детские дома от сумм в кассовых чеках	1000	1. Улучшении имиджа компании;	1. Устранение социальной напряженности; 2. Улучшение благосостояния нуждающихся детей.

1. Облагораживание Городского парка отдыха "Белое озеро". Затраты на мероприятие единовременные, не маленькие, но находятся в рамках прибыльности, то есть после произведения всех оплат по данному мероприятию, компания не станет сразу убыточной. А эффект для компании и для общества после проведения мероприятия оптимальный. Это значит, что и для компании и для общества мероприятие прошло успешно. Так же значит, что компания сделала правильный выбор, приняв решение провести это мероприятие.

2. Субботники. От проведения субботников компании не получает положительной эффективности. Задействуется персонал, который должен работать на благо компании, задействуется инвентарь компании, это трата денежных средств. А вот экологическая ситуация города улучшается и налаживается контакт с органами местного самоуправления. Следовательно, соотношение затраты на мероприятие – эффект для компании – эффект для общества не является совсем оптимальным и стоит подумать о приостановки

таких мероприятий, так уборку не своей территории может осуществить и сам город.

3. Автоматические отчисления в детские дома от сумм в кассовых чеках. Это благотворительное дело. И конечно же для компании это убыточно. Но здесь уже стоит вопрос о нравственности, о порядочности, о жалости. Город в этом случае не возьмёт на себя такие расходы. И поэтому это мероприятие не стоит закрывать, хотя оно не приносит абсолютно никакого дохода. И если компания может себе позволить благотворительность, то лучше его осуществить. Следовательно, соотношение затраты на мероприятие – эффект для компании – эффект для общества не является совсем оптимальным.

Заключение

На Бирюзовой стадии развития люди переключаются на внутреннюю мотивацию, они делают то, что ощущают правильным согласно своим внутренним ценностям и убеждениям.

Для организаций, которые перешли на бирюзовую модель, делать деньги для себя или для организации никогда не было для них главным мотивом. С высоты прошедших лет, однако, они все признают, что изобретенные ими новые модели оказались гораздо более продуктивными, чем традиционные. Это, разумеется, не означает, что эффективность работы в Бирюзовой парадигме не имеет никакого значения, она просто имеет другое значение. Когда мы преследуем цель, имеющую, как нам кажется, огромный смысл, мы, естественно, хотим работать эффективно! С этой точки зрения, основанной на достижении высокой цели, естественный вопрос, могут ли Бирюзовые организации продемонстрировать новый скачок в смысле достигаемых результатов, становится очень интересным.

Есть еще две причины, по которым этот вопрос имеет особое значение. Прежде всего, лидеры, решившие основать Бирюзовые организации по всему миру, когда Бирюзовая стадия развития сознания еще только начинает проявляться, встречают сильное встречное сопротивление. Им снова и снова повторяют знакомые аргументы, что такой выбор чересчур рискован или даже откровенно глуп. Уверения, будто другие новаторские организации такого типа работают хорошо (и даже превосходно), несколько успокаивают возмущенные умы и настраивают более благожелательно к Бирюзовому опыту. Если мы посмотрим на вопрос не с точки зрения существования одной организации, но с точки зрения общества в целом, то вопрос эффективности становится самым насущным. Эйнштейн сказал, что проблема не может быть решена на том же уровне сознания, который ее породил. Если это верно, тогда мы не можем справиться с надвигающимися кризисами, вызванными модернизацией (глобальное потепление, перенаселение, истощение природных ресурсов, крах

экосистемы), располагая только организациями, сформированными современным уровнем сознания.

Наша главная надежда на стабильное будущее опирается на предположение: в нашем распоряжении окажутся более мощные инструменты для решения грандиозных проблем современности.

В процессе данной работы была дана характеристика предприятия ГК «ЛАМА», проанализирован проект «регулярное промо», выполнены все задачи и достигнута цель.

Список использованных источников

1. Лалу Ф. Открывая организации будущего: пер. с англ. / В. Кулябиной. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 432с.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – М.: ИНФРА-М, 2012;
3. Менеджмент. Виханский О.С., Наумов А.И. 5-е изд. – М.:2014. — 576с.;
4. Управление персоналом организации: Учебник/Под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 695 с. – (Высшее образование);
5. Купцов М.М. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. М. РИОР, ИНФРА-М, 2011, 184 с.;
6. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. /Пер. с англ. — Учебник.— М.: Дело ЛТД, 2010.— 701 с.;
7. Веснин В. Р. Основы менеджмента. Учебник. — М.: Триада, ЛТД, 2011.— 495 с.;
8. А.Н. Петров. Стратегический менеджмент: учебник — СПб. : Питер, 2010. — 496 с.;
9. Парахина В.Н., Стратегический менеджмент, М. Кнорус, 2011, 496 с.;
10. Большой энциклопедический политехнический словарь. 2010;
11. Официальный сайт издательства «МИФ» [Электронный ресурс]. – Бирюзовые организации все о тренде и что почитать. URL: <https://www.mann-ivanov-ferber.ru>, свободный. Дата обращения 8.06.2017 г.
12. Ежедневная деловая газета РБК [Электронный ресурс]. - Бизнес «бирюзового» управления. URL: <http://www.rbc.ru/>, свободный. Дата обращения 8.06.2017 г.
13. Проект Хабрахабр [Электронный ресурс]. - Бирюзовые организации: примеры и общие ответы. URL: <https://habrahabr.ru/>, свободный. Дата обращения 8.06.2017 г.

14. Кансалтинговая компания «Правила игры» [Электронный ресурс]. - Тренды «желто-бирюзовых» компаний, которые заставят нас измениться уже завтра. URL:<http://www.rulesplay.ru/>, свободный. Дата обращения 8.06.2017 г.
15. Официальный сайт ГК «ЛАМА» [Электронный ресурс]. URL:<http://lama.tomsk.ru/>, свободный. Дата обращения 5.06.2017 г.
16. Газета «Ведомость» Статья «Мировая экономика» 07.09.2013.
17. «HRMagazine» – журнал об управлении персоналом [Электронный ресурс]. URL:<http://www.hrm.ua>, свободный. Дата обращения 4.06.2017 г.
18. Частоступова, М.В. Влияние социокультурных особенностей страны на практику управления персоналом — Томск. Изд-во ТПУ, 2012 г..
19. Михальченко, Екатерина Валентиновна. Совершенствование корпоративной культуры коммерческого банка посредством мотивации сотрудников. – Томск. Изд-во ТПУ, 2012 г.
20. Педагогика и психология : учебник Л. Д. Столяренко, С. И. Самыгин, В. Е. Столяренко. – Ростов н/Д: Феникс. – 2016. – 636с.;

Приложение А

Сравнение различных видов организаций

	Современные примеры	Ключевые открытия	Метафора
<p>Красные организации Постоянное употребление власти вожаком с целью держать в повиновении подчиненных. Скрепляет организацию страх. Стремительная реакция на цели в краткосрочной перспективе. Процветают в неупорядоченной окружающей среде</p>	<p>Мафия Уличные банды Незаконные вооруженные формирования</p>	<p>Разделение труда Право лидера принимать решение</p>	<p>Волчья стая</p>
<p>Янтарные организации Чрезвычайно формализованные роли внутри иерархической пирамиды. Менеджмент — сверху вниз, управление и контроль (что именно сделать и как именно сделать). Стабильность при неукоснительном соблюдении порядка выполнения процессов превыше всего. Будущее состоит в повторении прошлого</p>	<p>Католическая церковь Армия Большинство госучреждений Система образования</p>	<p>Формализованные роли (стабильные и регулируемые иерархии) Процессы (действия в долгосрочной перспективе)</p>	<p>Армия</p>
<p>Оранжевые организации Цель — победить в конкурентной борьбе, получить прирост и прибыль. Новаторство — способ вырваться вперед. Управление по целям (управление и контроль — что именно сделать, свобода — как именно сделать)</p>	<p>Международные корпорации Частные школы</p>	<p>Новаторство Ответственность Меритократия</p>	<p>Машина</p>
<p>Зеленые организации Внутри традиционной иерархической пирамиды внимание сосредоточено на культуре и расширении полномочий, чтобы сотрудники были чрезвычайно высоко мотивированы</p>	<p>Организации, несущие определенную культуру («Юго-восточные авиалинии» (Southwest Airlines), «Бен и Джерри» (Ben & Jerry's))</p>	<p>Расширение полномочий Культура, основанная на разделяемых всеми сотрудниками духовных ценностях Увеличение числа заинтересованных сторон</p>	<p>Семья</p>

Приложение Б

Бланк обратной связи для работников по задачам

Задача	Придающую сил (+) или изматывающая (-)	Соответствующая моим способностям (+) или Не соответствующая моим способностям (-)	Благоприятствующая приобретению новых знаний и умений (+) или Ограничивающая в приобретении новых знаний и умений (-)
1) Формирование предварительного списка акционных позиций;			
2) Согласование списка товара в разрезе акций;			
3) Блокировка файла с утвержденным списком товаров;			
4) Отправка списка товара на мониторинг;			
5) Мониторинг цен конкурентов и подготовка проекта акционных цен;			
6) Предварительное согласование акционных цен;			
7) Расчет объема продаж акционного товара;			
8) Отправка по электронной почте файла с прогнозами продаж акционного товара;			
9) Согласование списка товаров;			
10) Отправка итогового файла с позициями поставщикам;			

Продолжение приложения Б

11) Утверждение окончательного списка товаров;			
12) Расчет объема закупки для покрытия акционного и регулярного спроса с учетом логистических и прочих ограничений (плечо поставки, минимальная партия закупки и отгрузки, минимальная выкладка).			
13) Получение ответа поставщиков о наличии товара.			
14) Отчет по резерву и датам поставки товаров, участвующих в акциях;			
15) Направление заявки по электронной почте на формирование корзины акционных товаров;			
16) Формирование корзины акционных товаров для фотосессии;			
17) Проведение фотосессии;			
18) Повторный мониторинг;			
19) Предложения по изменению акционных цены согласно точечного мониторинга;			

Продолжение приложения Б

20) Утверждение цен, согласно точечному мониторингу;			
21) Отправка технического задания дизайнеру			
22) Верстка листовки;			
23) Корректировка макета листовки;			
24) Согласование макета листовки;			
25) Передача листовки в печать;			
26) Печать листовки;			
27) Подача информации об акции в центральный офис;			
28) Загрузка цен в базу;			
29) Передача данных о загруженной акции в отдел продаж;			
30) Распространение листовки			
31) Размещение информации об акции на корпоративном сайте;			
32) Выставление акционного товара согласно плану. Размещение акционных ценников;			
33) Отчет о запуске акции.			

Приложение В

Сравнение Оранжевых и Бирюзовых процессов по принципу самоуправления в организации

	Оранжевый образ действия	Бирюзовый образ действия
Организационная структура	— Иерархическая пирамида	<ul style="list-style-type: none"> — Самоуправляющиеся команды. — В случае необходимости помощь коуча (без финансовой ответственности, без полномочий менеджмента), одного на несколько команд
Основные функциональные подразделения		<ul style="list-style-type: none"> — Большинство подобных обязанностей команды выполняют самостоятельно или формируют рабочие группы на добровольных началах. — Небольшое количество сотрудников основных функциональных подразделений выступают только как консультанты
Координация		<ul style="list-style-type: none"> — Собrania высшего руководства отсутствуют. — Координация и собрания проводятся тут же, как только в них возникает потребность
Проекты	— Сложная машинерия (руководители программ и проектов, диаграммы Ганта, планы, бюджеты и т. д.), призванная контролировать сложность процессов и приоритетное распределение ресурсов	<ul style="list-style-type: none"> — Радикально упрощенное ведение проекта. — Нет руководителя проекта, люди сами назначают себя для выполнения проекта. — Минимум (или полное отсутствие) планирования и бюджета, естественная расстановка приоритетов

Продолжение приложения В

Должности и должностные инструкции	<ul style="list-style-type: none"> — Каждая должность имеет определенное название и должностную инструкцию 	<ul style="list-style-type: none"> — Текущие, четко оформленные отдельные обязанности вместо установленной раз и навсегда должностной инструкции. — Названия должностей отсутствуют
Принятие решений	<ul style="list-style-type: none"> — Высоко наверху пирамиды. — Каждое решение может быть отменено кем-то, стоящим выше по положению в иерархии 	<ul style="list-style-type: none"> — Полностью децентрализованный процесс, основанный на консультировании (или на холакратических механизмах принятия решений)
Управление в период кризиса	<ul style="list-style-type: none"> — Небольшая группа консультантов конфиденциально собирается, чтобы помочь СЕО принять решение на самом верху, а затем спустить вниз. — Коммуникация начинается только после того, как решение принято 	<ul style="list-style-type: none"> — Открытый обмен информацией. — Каждый вовлечен в процесс, чтобы коллективный разум смог выявить наилучшее решение.
Закупки и капиталовложения	<ul style="list-style-type: none"> — Ограничения полномочий, связанные с уровнем иерархии. — План капиталовложений, определяемый на самом верху 	<ul style="list-style-type: none"> — Кто угодно может потратить сколько угодно, при условии что был пройден процесс внутреннего консультирования (advice process). — Запросы бюджета капиталовложений для команды диктуются отношениями внутри равных по положению сотрудников внутри команды
Информационные потоки	<ul style="list-style-type: none"> — Информация — это сила и открывается только тому, кому положено знать 	<ul style="list-style-type: none"> — Любая информация доступна каждому в реальном времени, включая финансы и сведения о зарплатах
Разрешение /улаживание конфликтов	<ul style="list-style-type: none"> — Конфликт часто сглаживается, процессов разрешения конфликта нет 	<ul style="list-style-type: none"> — Формализованный, многоступенчатый процесс разрешения конфликта. — Культура компании запрещает конфликтующие партии и посредников, участвующих в конфликте, посторонние не вмешиваются

Продолжение приложения В

Распределение обязанностей	<ul style="list-style-type: none"> — Напряженная борьба за ограниченное количество возможных повышений по службе ведет к политическим играм и дисфункциональному поведению. — Барьеры между различными подразделениями организации 	<ul style="list-style-type: none"> — Повышений по службе не существует, есть постоянное перераспределение обязанностей на основе соглашений между коллегами. — Каждый обязан высказываться о вопросах, лежащих за пределами его полномочий
Управление эффективностью работы	<ul style="list-style-type: none"> — Упор на эффективность индивидуальной работы. — Критерии оценки результатов работы (appraisals) устанавливает стоящий выше по положению в иерархии 	<ul style="list-style-type: none"> — Упор на эффективность работы команды. — Критерии оценки эффективности индивидуальной работы устанавливаются в процессе общения равных по положению коллег
Зарботная плата	<ul style="list-style-type: none"> — Решение о ней принимает стоящий выше по положению в иерархии. — Индивидуальные материальные поощрения. — Принцип меритократии ведет к большой разнице в размерах заработной платы 	<ul style="list-style-type: none"> — Зарплату сотрудник назначает себе самостоятельно, основываясь на базовой заработной плате равных ему по положению. — Нет бонусов, есть равное распределение прибыли. — Разница в размерах заработной платы меньше
Увольнение	<ul style="list-style-type: none"> — Босс имеет право (с одобрения HR-службы) уволить подчиненного 	<ul style="list-style-type: none"> — Увольнение — последний шаг в цепочке посреднического разрешения конфликта. — На практике увольнение случается очень редко

Приложение Г

Сравнение Оранжевых и Бирюзовых процессов по принципу целостности в организации

	Оранжевый образ действия	Бирюзовый образ действия
Ценности и основополагающие принципы	— Ценности часто сводятся к плакату на стене	— Ясно выраженные ценности, отраженные в виде понятных всем основополагающих принципов (не)приемлемого поведения для создания безопасной среды общения. — Практика поощрения постоянных обсуждений ценностей и основополагающих принципов
Возможности для сосредоточенного размышления		— Тихие помещения. — Групповые медитации и групповое молчание. — Размышление в составе большой группы. — Групповая супервизия и коучинг со стороны коллег
Названия должностей и должностные инструкции	— Названия должностей — признак статуса, с которым идентифицирует себя личность. — Нормативные должностные инструкции	— Отсутствие названия должностей побуждает сотрудника обращаться к более глубоким уровням идентичности. — Отсутствие должностных инструкций позволяет личности самостоятельно формировать свои служебные обязанности
Время, отводимое на обязательства, связанные с работой		— Честное обсуждение того, сколько сотрудник может потратить времени на работу, учитывая другие его важные жизненные обязательства

Продолжение приложения Г

Конфликты		<p>— Регулярно отводится время на выявление и исследование конфликтов.</p> <p>— Многоступенчатый процесс разрешения конфликтов.</p> <p>— Каждый сотрудник проходит тренинг по управлению конфликтом</p>
Собрания	<p>— Много собраний, но мало установленных процедур проведения собраний</p>	<p>— Развитая система специальных процедур и практик по проведению собраний и совещаний, направленная на то, чтобы держать под контролем побуждения эго и убедиться, что голос каждого будет услышан</p>
Инициативы по защите окружающей среды и поддержке общества	<p>— Деньги выступают как внешнее мерило: только если это не обойдется слишком дорого.</p> <p>— Инициативы, имеющие финансовые последствия, могут исходить только от верхушки руководства организацией</p>	<p>— Ощущение целостности как внутреннее мерило: что будет правильно сделать в этом случае?</p> <p>— Инициатива может исходить из любой точки организации и поддерживаться всеми, поскольку ощущается как нечто правильное</p>
Прием на работу	<p>— Собеседования проводят специально обученные сотрудники HR-службы, сосредотачиваясь на том, чтобы кандидат как можно больше соответствовал должностной инструкции</p>	<p>— Собеседование проводят будущие коллеги, сосредотачиваясь на том, чтобы кандидат соответствовал духу и цели организации</p>
Адаптация новых сотрудников	<p>— Адаптация носит административный характер</p>	<p>— Основательное обучение навыкам межличностного общения и культуре компании.</p> <p>— Программы ротации во время адаптационной программы, призванные лучше познакомить нового сотрудника со всеми аспектами деятельности организации</p>

Продолжение приложения Г

Тренинги и обучение	<ul style="list-style-type: none"> — Трасекторию тренинговых программ выстраивает HR-служба. — Тренинги посвящены или отработке практических навыков, или навыкам управления 	<ul style="list-style-type: none"> — Выбор тренинга делается индивидуально и под личную ответственность. — Важную роль играют тренинги, посвященные культуре компании. В них принимают участие все
Оценка результатов деятельности	<ul style="list-style-type: none"> — Направлена на то, чтобы объективно зафиксировать прошлую деятельность сотрудника 	<ul style="list-style-type: none"> — Личный подход, исследование жизненного опыта и призвания конкретного человека
Увольнение	<ul style="list-style-type: none"> — Увольнение — вопрос юридический и финансовый 	<ul style="list-style-type: none"> — Поддержка, забота и внимание, превращающие увольнение в возможность чему-то научиться

Приложение Д

Сравнение Оранжевых и Бирюзовых процессов по принципу эволюционной цели в организации

	Оранжевые процессы	Бирюзовые организации
Понятие о цели	— Основная цель — самосохранение организации (не имеет значения, что значится ее задачей)	— Организация мыслится как живое существо со своей собственной эволюционной целью
Стратегия	— Стратегический курс разрабатывается высшим руководством	— Стратегия возникает естественным путем из коллективного разума самоорганизующихся команд сотрудников
Принятие решений	— Не существует процессов, призванных обеспечить внимание к цели деятельности и существования организации, принятие решений регулируется соотношением между инстинктом самосохранения и страхом перед конкурентами	— Процессы, помогающие услышать и осмыслить призыв цели деятельности и существования организации. — Каждый сотрудник считается чувствительным прибором, реагирующим на изменения внутри и вне организации. — Процессы в больших группах. — Медитация, визуализация и другие эзотерические практики. — Немедленный ответ на требования извне
Конкуренция	— Конкуренция — это враги, заставляющие действовать	— Конкуренция особого значения не имеет. — «Конкуренты» приглашаются следовать вместе к высокой цели
Рост и доля рынка	— Главные двигатели успеха	— Имеют значение только в той мере, в какой помогают достижению эволюционной цели организации
Прибыль	— Опережающий индикатор	— Запаздывающий индикатор: появляется естественным путем, если все идет правильно

Продолжение приложения Д

Маркетинг и разработка продукта	<ul style="list-style-type: none"> — Снаружи внутрь: предложение определяют опросы потребителей, сегментация. — Создание новых потребностей для потребителей по мере необходимости 	<ul style="list-style-type: none"> — Изнутри наружу: предложение диктуется целью деятельности и существования организации. — Направляется интуицией и чувством прекрасного
Планирование, бюджетирование и контроль	<ul style="list-style-type: none"> — Основаны на принципе «предвидеть изменения и контролировать ситуацию». — Трудные циклы среднесрочного планирования, годовых и месячных бюджетов. — Строго придерживаться плана — любые отклонения требуют объяснений, стратегические просчеты должны быть ликвидированы. — Амбициозные цели в цифрах для мотивации сотрудников 	<ul style="list-style-type: none"> — Основаны на принципе «ощущать и реагировать». — Отсутствие или радикальное упрощение бюджета, отказ от отслеживания отклонений. — Действенные, рабочие решения и быстрое их выполнение вместо поиска идеальных решений. — Постоянное ощущение того, что представляется необходимым. — Отказ от заранее запланированных показателей
Управление изменениями	<ul style="list-style-type: none"> — Полный набор инструментов управления, позволяющих организации изменить состояние А на состояние Б 	<ul style="list-style-type: none"> — «Изменение» более не предмет для обсуждения, потому что организация непрерывно адаптируется к окружающему миру изнутри
Рост и доля рынка	<ul style="list-style-type: none"> — Главные двигатели успеха 	<ul style="list-style-type: none"> — Имеют значение только в той мере, в какой помогают достижению эволюционной цели организации
Прибыль	<ul style="list-style-type: none"> — Опережающий индикатор 	<ul style="list-style-type: none"> — Запаздывающий индикатор: появляется естественным путем, если все идет правильно
Маркетинг и разработка продукта	<ul style="list-style-type: none"> — Снаружи внутрь: предложение определяют опросы потребителей, сегментация. — Создание новых потребностей для потребителей по мере необходимости 	<ul style="list-style-type: none"> — Изнутри наружу: предложение диктуется целью деятельности и существования организации. — Направляется интуицией и чувством прекрасного

Продолжение приложения Д

Планирование, бюджетирование и контроль	<ul style="list-style-type: none"> — Основаны на принципе «предвидеть изменения и контролировать ситуацию». — Трудные циклы среднесрочного планирования, годовых и месячных бюджетов. — Строго придерживаться плана — любые отклонения требуют объяснений, стратегические просчеты должны быть ликвидированы. — Амбициозные цели в цифрах для мотивации сотрудников 	<ul style="list-style-type: none"> — Основаны на принципе «ощущать и реагировать». — Отсутствие или радикальное упрощение бюджета, отказ от отслеживания отклонений. — Действенные, рабочие решения и быстрое их выполнение вместо поиска идеальных решений. — Постоянное ощущение того, что представляется необходимым. — Отказ от заранее запланированных показателей
Управление изменениями	<ul style="list-style-type: none"> — Полный набор инструментов управления, позволяющих организации изменить состояние А на состояние Б 	<ul style="list-style-type: none"> — «Изменение» более не предмет для обсуждения, потому что организация непрерывно адаптируется к окружающему миру изнутри
Поставщики (и полная открытость цепочки поставок)	<ul style="list-style-type: none"> — Поставщики выбираются исходя из критериев цены и качества. — По умолчанию предполагается полная секретность действий организации по отношению к окружающему миру 	<ul style="list-style-type: none"> — Поставщики выбираются по принципу соответствия цели деятельности и существования организации. — Полная открытость организации взгляду извне, предложениям, помогающим достичь цели организации
Управление настроением		<ul style="list-style-type: none"> — Сознательное внимание к тому, какое настроение лучше всего поможет достичь цели деятельности и существования организации
Личная цель	<ul style="list-style-type: none"> — В обязанности организации не входит помогать сотрудникам определить, в чем состоит их личное призвание 	<ul style="list-style-type: none"> — Прием на работу, тренинги и оценки результатов обычно используются для изучения совпадения личного призвания с целью деятельности и существования организации